

# MITARBEITER FÜHREN IN DER DIGITALEN ÄRA

Wie man digitale Effizienz  
und Menschlichkeit in Zeiten von  
Homeoffice und New Work verbindet



**Sebastian Pflügler**  
**MITARBEITER FÜHREN**  
**IN DER DIGITALEN ÄRA**

**Wie man digitale Effizienz  
und Menschlichkeit in Zeiten von  
Homeoffice und New Work verbindet**

**REDLINE | VERLAG**

**Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:**

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://d-nb.de> abrufbar.

**Für Fragen und Anregungen:**

[info@redline-verlag.de](mailto:info@redline-verlag.de)

1. Auflage 2021

© 2021 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,  
Türkenstraße 89  
80799 München  
Tel.: 089 651285-0  
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Marijke Leege-Topp  
Umschlaggestaltung: Marc Fischer  
Umschlagabbildung: Shutterstock.com/ST.art  
Satz: ZeroSoft, Timisoara  
eBook: ePUBoo.com

ISBN Print 978-3-86881-853-6  
ISBN E-Book (PDF) 978-3-96267-345-1  
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-96267-346-8



*Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter*

**[www.redline-verlag.de](http://www.redline-verlag.de)**

Beachten Sie auch unsere weiteren Verlage unter [www.m-vg.de](http://www.m-vg.de)

*Danke an alle, die mich auf diesem Weg unterstützt haben.*

# INHALT

Vorwort

## **Führung ist wie Wasser - die Form verändert sich, aber der Kern bleibt gleich**

Die Form verändert sich - die neuen Spielregeln des dynamischen Normals

Fast Forward als Modus Operandi - die beschleunigte Führungswelt

Wir sind hier bei »Wünsch dir was!« - die Individualisierung der Mitarbeiter:innenwünsche

»Vertrauen ist gut, Kontrolle ist schlechter!« - Reichweiten- und Einflussminimierung

Zwischen Hightech und Deep Touch - digitale Effizienz, menschliche Wärme und der Lupeneffekt des Virtuellen

Die Veränderungen auf einen Blick

Der Kern bleibt gleich - worauf Sie auch in Zukunft setzen können

Führung als Antiblockiersystem - immer dort eingreifen, wo die Selbststeuerungsfähigkeit versagt

Die Ausrichtung von Führung

Die wichtigste Rolle eines Future Fit Leaders

## **Das Prinzipien-Kit eines Future Fit Leaders: Wirksame Selbst- und Mitarbeiter:innen- Führung im digitalen Zeitalter**

Hightech: Digitalität gezielt nutzen

Deep Touch mit sich selbst und dem Kontext  
Deep Touch mit den Mitarbeiter:innen  
Führungskräfte, vereinigt euch!

Über den Autor  
Anmerkungen

# VORWORT

Dieses Buch versteht sich als Wegweiser, der für Klarheit in einer immer komplexeren Führungswelt sorgen soll. Klarheit darüber, was sich bei all den Buzzwords wie VUCA, New Work, Führung 4.0 oder Post-Corona-Economy im Führungsalltag wirklich verändert hat. Klarheit, was gleich geblieben ist und worauf Sie sich immer noch fokussieren und berufen können. Und Klarheit, was es in dieser digitalen Ära an Prinzipien, Haltungen und Tools braucht, damit Sie Ihrer Führungsrolle auch in diesen herausfordernden Zeiten gerecht werden können. Dabei lernen Sie ganz konkret drei Dinge: Sie lernen erstens, wie Sie Digitalität und Virtualität so nutzen, dass sie Sie und Ihr Team stärken und noch effizienter machen, statt zu schwächen. Sie werden erkennen, dass Virtualität eine eigene Sprache ist, die zu Ihrer Muttersprache werden sollte, und wie wichtig Ihr analoger Erfahrungsschatz in einer durch und durch digitalisierten Welt ist. Ebenso werden Sie sehen, wie essenziell es ist, dass Sie als digitales Vorbild agieren, und wie Sie zum digitalen Vorreiter in Ihrem Team werden. Zweitens lernen Sie, wie Sie in diesen Zeiten, in denen verschiedene Kräfte und Anforderungen an Ihnen zehren, mit sich selbst in guter Verbindung bleiben. Sie bekommen Ansätze an die Hand, wie Sie klarer, ganzheitlicher und schneller entscheiden können, echte Wertschöpfung ermöglichen, mit dem Wandel selbstbewusst und konstruktiv umgehen und bei alledem gesund bleiben und auf sich selbst achten können. Drittens werden Sie

erkennen, wie entscheidend die Verbindung zu anderen Menschen im Zeitalter der digitalen Führung ist. Sie werden lernen, wie Sie Vertrauen und Verbundenheit in einer analogen, virtuellen und hybriden Welt aufrechterhalten können. Wie Sie virtuelle Konflikte auch über Distanz lösen, wie Sie beispielsweise damit umgehen, wenn Sie die Befürchtung haben, dass sich Ihr Mitarbeiter im Homeoffice überarbeitet, oder wie Sie so kommunizieren, dass Sog statt Druck beim Gegenüber entsteht und sich dadurch Ihre Mitarbeiter sowohl in (virtuellen) Einzelgesprächen als auch Meetings aktiv und zielführend beteiligen. Sie werden erkennen, dass Dissens das Beste ist, was Ihnen passieren kann, welche unterschiedlichen Betriebssysteme es in Teams heutzutage gibt und wie Sie Ihre Mitarbeiter zu echter Wertschöpfung motivieren, weil Sie erkannt haben, dass das digitale Zeitalter das Zeitalter der Netzwerke und des bedürfnisorientierten Empowerments ist.

Dieses Buch beschäftigt sich nicht nur mit Virtualität und remote sowie hybrid arbeitenden Teams, auch wenn Sie hierfür viele hilfreiche Tipps und Tools finden werden. Es soll Sie ganzheitlich als Führungskraft für die neue Arbeitswelt fit machen und Ihnen Wege aufzeigen, zu einem Future Fit Leader heranzureifen. Sie werden erkennen, dass es bei Führung vor allem darum geht, das Potenzial der Mitarbeiter mit sinnvollen Möglichkeiten zur Leistungserbringung innerhalb der Organisation zu verbinden.

Ich denke, Sie halten dieses Buch aus einem bestimmten Grund in Ihren Händen. Vielleicht, weil Ihnen bei all den Buzzwords der Durchblick verloren gegangen ist, was sich im Bereich der Mitarbeiterführung wirklich verändert hat und was nicht. Vielleicht, weil Sie viele Jahre Führungserfahrung haben und sich fragen, was von Ihrem Erfahrungsschatz und Ihren Tugenden auch heute noch von Nutzen sein kann und wo Ihre Führungsfähigkeiten ein Update gebrauchen könnten. Wir leben zwar im digitalen

Zeitalter, analoge Tugenden jedoch – angepasst an den neuen Kontext – sind nach wie vor Gold wert. Oder vielleicht, weil Sie eine neue Führungskraft sind, die sich direkt mit den Zukunftskompetenzen der Führung beschäftigen möchte, statt alte Ratgeber mühsam auf die neue Arbeitswelt zu übertragen. Oder weil Sie sich einen Ratgeber wünschen, der neben großen Visionen auch praktisches Handwerkszeug bereithält, das Ihnen in der täglichen Mitarbeiterführung hilft. Ich versichere Ihnen, ich habe mein Bestes gegeben, um diesen Wünschen gerecht zu werden.

Dabei ist mir eines ganz wichtig: Ich will in diesem Buch nicht zu Ihnen sprechen, ich möchte mit Ihnen sprechen. Die folgenden Kapitel sollen Ihnen als Reflexions- und Emotionsgrundlage dienen. Deshalb gibt es auch am Ende jedes Kapitels sogenannte Reflexionsfragen zum Durchatmen, Nachspüren und Hinhören. Ich möchte, dass Sie das Gelesene mit sich, Ihrem eigenen Führungsstil und Ihrer eigenen »Führungs-Kraft« in Verbindung bringen. Ich möchte, dass Sie es drehen, wenden und so für sich feinschleifen, dass es zu Ihnen passt. Wir leben in einer Zeit, in der es viele Fremddenker gibt, die letztlich das denken oder sagen, was jemand anderes gedacht oder gesagt hat. Natürlich tun wir das bisweilen alle, wir leben ja nicht im luftleeren Raum. Aber bitte übernehmen Sie nicht einfach, was Sie hier lesen, sondern nutzen Sie die verschiedensten Impulse und machen Sie sie sich zu eigen. Vielleicht übernehmen Sie einiges eins zu eins, vielleicht widersprechen Sie anderem zutiefst. Beides ist okay, solange Sie sich bewusst damit auseinandergesetzt haben. Sie sind kein Fremddenker, sondern ein Selbstdenker (sonst hätten Sie auch nicht dieses Buch gekauft). Dieses Buch ist unser gemeinsamer Denk-, Fühl- und Aktionsraum. Ich bereite die Grundlage und Sie denken, fühlen und handeln weiter. Wenn Sie bis zum Ende dieses Buches durchhalten,

was ich hoffe, werden Sie gut gerüstet sein für die Entwicklungen, Neuerungen und Herausforderungen der nächsten Jahrzehnte im Bereich der Mitarbeiterführung. Im Idealfall wird dieses Buch ein steter Begleiter in Ihrem anspruchsvollen Führungsalltag, egal ob analog, hybrid oder virtuell.

Ich wünsche Ihnen dabei viel Freude.



Genießen Sie die Reise!

# **FÜHRUNG IST WIE WASSER - DIE FORM VERÄNDERT SICH, ABER DER KERN BLEIBT GLEICH**



Führung ist wie Wasser. Die Form verändert sich, aber der Kern bleibt gleich. Mit diesem Satz startete ich im Jahr 2020 eine virtuelle Keynote bei einem Versicherungskonzern zum Thema Future Fit Leadership. Und auch heute hat dieser Satz nichts von seiner Relevanz eingebüßt. Denn wie Wasser seine Form in flüssig, fest oder dampfig verändern kann, muss sich Führung immer wieder den neuen Gegebenheiten anpassen. Und diese neuen Gegebenheiten und Veränderungen sind massiv und verlangen heutigen Führungskräften einiges ab, möchten Sie Ihre Führungsrolle zum Wohle aller gestalten. Neben Dingen, die sich verändern, gibt es aber auch immer Variablen, die gleich bleiben. Sie sind wie der Kern von Wasser, der immer mit H<sub>2</sub>O beschrieben werden kann, egal ob flüssig, gefroren oder als Dampf. Und bei aller Veränderung gibt es auch in der Führung Elemente, auf die Führende setzen können. Wir leben zwar im digitalen Zeitalter, in dem analoge Tugenden und Bedürfnisse immer wichtiger werden. Wir haben mehr Hightech und brauchen demgegenüber wachsenden Deep Touch. Es braucht immer weniger Führung, wenn Dinge gut laufen, und mehr Führung dort, wo es Schwierigkeiten gibt. Und bei alledem helfen immer seltener Regeln, sondern vielmehr individuell auf den Mitarbeiter zugeschnittene Herangehensweisen. Von diesen werden Sie einige in diesem Buch finden, damit der Kern von Führung, nämlich Mitarbeiter dabei zu unterstützen, wirksam zu sein, auch seine volle Kraft entfalten kann. Doch lassen Sie uns zunächst darauf blicken, wie sich der Führungsalltag konkret im digitalen Zeitalter verändert hat.

# **DIE FORM VERÄNDERT SICH - DIE NEUEN SPIELREGELN DES DYNAMISCHEN NORMALS**

Die Veränderungen lassen sich in dem Akronym BIRD zusammenfassen: Beschleunigung, Individualisierung, Reichweitenminimierung und Digitalisierung. »Nicht schon wieder ein Akronym nach VUCA«, werden Sie vielleicht denken. Und doch braucht es das aus meiner Sicht, denn VUCA beschreibt zwar unsere zunehmend komplexe Welt sehr gut, allerdings habe ich die Erfahrung gemacht, dass viele Führungskräfte mit diesen sehr großen Begriffen wie »Volatilität«, »Unsicherheit«, »Komplexität« und »Ambivalenz« wenig anfangen können. Aus meiner Sicht beschreibt BIRD viel besser den täglichen Führungsalltag und all das, was Führende aller Hierarchiestufen tagtäglich erleben. Nicht erst seit Corona wissen wir: Es gibt immer ein New oder Next Normal und die Welt befindet sich im dauerhaften Beta-Zustand.<sup>1</sup> Das Normal ist immer dynamisch und stetiger Veränderung unterworfen. Und dennoch lassen sich neue Spielregeln, Veränderungsdynamiken und Auswirkungen erkennen, die einen Einfluss auf die heutige Führungsarbeit haben. Diese Veränderungen werden wir in den nächsten Kapiteln beleuchten.

## **Fast Forward als Modus Operandi - die beschleunigte Führungswelt**

Jeder/Jede kann wahrscheinlich der Aussage zustimmen, dass die Führungswelt schneller geworden ist. Es müssen aufgrund des erhöhten Wettbewerbsdrucks mehr Entscheidungen getroffen, Mitarbeiter:innen und Projekte in kürzerer Zeit abgewickelt, kontinuierlich neue Transformationen vorangetrieben und ständig neue Kommunikationsmedien bedient werden, wie eine große Befragungsstudie unter Führungskräften der TU München zeigt.<sup>2</sup> Bei einer Umfrage im Jahr 2018 gaben Führungskräfte an, dass sie im Vergleich zu 2013 um 60 Prozent schneller, um 49 Prozent häufiger und in 26 Prozent der Fälle mit geringerer Detailkenntnis entscheiden müssen.<sup>3</sup> Der Fast-Forward-Modus ist der Modus Operandi der Führung, aber auch unserer gesamten Gesellschaft geworden. Dies liegt zum einen an den Exponentialfunktionen, die mittlerweile unser Leben bestimmen. Im Zusammenhang mit Corona ist mittlerweile jedem der Begriff »Exponentialfunktion« in schlechter Erinnerung. Doch diese Entwicklung gibt es schon lange. Digitalisierung, maschinelles Lernen, Biotechnologie, Klimakrise, Artensterben, Wirtschafts- und Bevölkerungswachstum unterliegen mittlerweile alle einer Exponentialfunktion, weshalb Wissenschaftler:innen mittlerweile vom Zeitalter der großen Beschleunigung sprechen.<sup>4</sup> Das Problem ist, dass wir Exponentialfunktionen kognitiv schlecht begreifen können. Sie kennen vielleicht das Beispiel vom Reiskorn auf dem Schachbrett. Wenn Sie auf das erste Feld des Schachbretts ein Reiskorn legen, auf das zweite zwei, auf das dritte vier und dann jeweils immer die Zahl verdoppeln, wie viel Reis liegt dann auf dem 64., also dem letzten Feld des Schachbretts? Es ist eine Zahl mit 20 Stellen und so viel Reis, dass er ein Gewicht von

mehreren Milliarden Tonnen hätte. Das hätten Sie nicht gedacht? Sie sehen, wie schwer wir uns mit Exponentialfunktionen tun. Das Problem ist kognitiver, aber auch emotionaler Natur. Denn Exponentialfunktionen fühlen sich am Anfang etwas schleppend an. Wir merken oft überhaupt nicht, dass sich was tut, bis die Kurve ihren steilen Anstieg nimmt. Dann sind wir meist überwältigt und fragen uns, wie wir das nicht haben kommen sehen. Nehmen Sie die Verbreitung von Smartphones. Am Anfang war es eine kleine Tech-Elite, die diese Dinger nutzte. Doch ehe wir uns versahen, trug plötzlich jeder eines oder sogar mehrere dieser Alltagsbegleiter. Das Smartphone verbreitete sich exponentiell. In Zukunft wird derartig exponentielle Technologieverbreitung zunehmen – und das ist gewollt.

Ich arbeite viel mit Start-ups und Akzeleratoren- und Inkubatorenprogrammen zusammen, in denen Start-ups fit gemacht werden sollen für Wagniskapitalgeber, sogenannte Venture Capitalists. An sogenannten Demo-Days präsentieren sich dann Start-ups diesen Venture Capitalists und hoffen auf finanzielle Unterstützung. Am Rande solcher Veranstaltungen konnte ich viel mit den Geldgebern sprechen. Die meisten suchen nach Geschäftsmodellen mit exponentiellem Wachstumspotenzial, die letztlich »skalieren« und dadurch eine gesamte Branche »disruptieren« können. Das bringt schließlich auch Big Player, die bislang den Markt beherrscht haben dazu, ins Wanken zu kommen. »Disruptiere dich selbst, bevor es andere tun«, ist deshalb immer häufiger in gut situierten Großkonzernen zu vernehmen. Und viele tun es bereits und erfinden sich in kürzester Zeit neu: So hat sich zum Beispiel SAP innerhalb von 28 Jahren viermal komplett neu erfunden – stets aus einer Position der Stärke heraus: »1992 wurde das Ressourcenplanungssystem R/3 mit Client-Server-Technologie erfunden, 2000 hat man das Internet integriert,

2010 wurde die Entwicklungsplattform HANA erfunden, eine In-Memory-Datenbank, und ab 2012 hat man mit der Cloud-Technologie Maßstäbe gesetzt«, wie Jim Hagemann Snabe, einer der führenden Industriellen Europas, passend herausstellt.<sup>5</sup>

Schnelligkeit und Anpassungsfähigkeit sind heute wichtiger als groß und etabliert zu sein, weshalb Start-ups häufig einen ungemeinen Wettbewerbsvorteil haben. Doch das war nicht immer so. Zu Zeiten der Industrialisierung war Größe noch entscheidend, da sich über Skaleneffekte die Produktionskosten senken ließen und dies das Produkt für den Konsumenten attraktiv machte. Doch heute ist, natürlich neben der Qualität der Leistung, die Zeit entscheidend, und zwar sowohl die Zeit von der Produktidee bis zur Marktreife als auch die jeweilige Lieferzeit. Ernst Weichselbaum, Begründer der zeitorientierten Betriebswirtschaft, geht sogar so weit, das gesamte Unternehmen gemäß der Einhaltung einer möglichst kurzen Lieferzeit aufzustellen. Nicht umsonst wirbt das Lieferunternehmen Gorillas damit, den Lebensmitteleinkauf in unter zehn Minuten an die Haustür zu liefern (übrigens habe ich es selbst ausprobiert, es waren unschlagbare acht Minuten). Weichselbaum begründet: »Im Zeitalter individueller Kundenwünsche und explodierender Varianten- und Modellvielfalt ist es wesentlich kundenorientierter und – über das Gesamtunternehmen betrachtet – deutlich kostengünstiger, kleine Mengen schnell zu produzieren als große Mengen langsam«. <sup>6</sup> Wie das funktionieren kann, hat Airbnb gezeigt. Statt selbst einen großen, auf Masse ausgerichteten Hotelkomplex aus dem Boden zu stampfen, »produzieren« sie oder besser lassen sie viele kleine, individuelle Unterbringungslösungen »produzieren« und können so wesentlich schneller, kostengünstiger und individueller die Kundenwünsche befriedigen. Was bedeutet

diese Veränderung der wirtschaftlichen Parameter nun für Ihre Führung?

In einer volatilen Wirtschaftswelt, in der sich ständig alles bewegt und Innovationen und Disruptionen sprunghaft und durch Skalierung innerhalb kürzester Zeit entstehen, sind viel mehr und viel schneller Entscheidungen zu treffen und Transformationen voranzutreiben als früher. Sie können sich also darauf einstellen, dass auf den Change der Change des Changes folgt. Denn statt »The big eat the small« gilt heute »The fast eat the slow«. Zeit für tiefgehende Reflexion oder zum Durchatmen bleibt da wenig, weder für Sie als Führungskraft noch für Ihr Team.

Der Zeitforscher Hartmut Rosa sieht den ständigen Beschleunigungsdruck mittlerweile sogar als inhärentes Merkmal unserer modernen Gesellschaft: »Nach meiner Analyse ist es das Hauptmerkmal einer modernen Gesellschaft, dass sie sich nur dynamisch stabilisieren kann. Dies bedeutet: Sie muss beständig wachsen, sie muss jedes Jahr schneller werden und immerzu innovativ sein, um sich selbst zu erhalten, um ihre Struktur zu reproduzieren. [...] Wir müssen jedes Jahr mehr materielle, politische und psychische Ressourcen einsetzen, um das zu erhalten, was wir haben: Die Arbeitsplätze, den Wohlfahrtsstaat, das Bildungs- und Gesundheitssystem usw. Ich nenne das: Rasenden Stillstand, Systemerhalt durch unbarmherzige Steigerung, das ist das stahlharte Gehäuse unserer Gegenwart«. <sup>7</sup>

Neben diesen gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Beschleunigungsentwicklungen gibt es jene aus dem direkten Führungsalltag, die zum Gefühl innerer Geheitztheit und permanenter Beschleunigung bei Führungskräften beitragen. Da gibt es zum einen den nicht abreißen wollenden Datenstrom: Allein die Menge an digital

verfügbaren Daten verdoppelt sich alle zwölf Monate und ist Schätzungen zufolge bis Ende 2020 bereits auf 44 Zettabyte angewachsen.<sup>8</sup> Damit Sie ein Gefühl für diese Zahl bekommen: Sie müssten sich 44 Trilliarden 1-Terabyte-Festplatten kaufen, um diese Datenmenge abspeichern zu können. Das ist schlicht zu viel und würde unser Gehirn zum Implodieren bringen. Natürlich nehmen wir nicht all diese Daten auf. Und doch sind es 100.500 Wörter, die im Schnitt tagtäglich auf eine Führungskraft einprasseln.<sup>9</sup> Dieser Datenstrom verstärkt das Gefühl des inneren Fast-Forward-Modus. Wenn unser Gehirn ständig mit neuen Impulsen gefüttert wird, dann vergeht die Zeit viel schneller, weil das Gehirn die Zeit nicht mehr bewusst wahrnimmt, Langeweile entsteht nicht. Stellen Sie sich vor, Sie haben ein Meeting mit einem Kunden. Er kommt 30 Minuten zu spät. Nehmen wir an, Sie warten wirklich und verlassen nicht nach 15 Minuten entnervt den Meetingraum. Entweder nutzen Sie diese 30 Minuten, um sich auf den Termin noch intensiver vorzubereiten, oder Sie warten geduldig und langweilen sich. Wann kommen Ihnen diese 30 Minuten länger vor? Genau, im zweiten Fall des Wartens. Wenn wir uns nicht mit externen Impulsen ablenken, verlangsamt sich die Zeit wahrnehmungspsychologisch tatsächlich, wie das Zeitgeber-Zähler-Modell der Psychologie belegt. Zusätzlich tut uns dieser Datenstrom nicht gut. Chronische Geschäftigkeit zerstört Kreativität, das emotionale Wohlbefinden, Selbsterkenntnis, Klarheit und Fokus im Denken und kann sogar das Herz-Kreislauf-System schädigen, wie ich in meinem Buch *Kommunikation für die digitale Ära: Wie wir heute miteinander reden - und was dabei immer noch wichtig ist* ausführlich dargelegt habe.<sup>10</sup> Wer ständig im Außen etwas tut, kommt im Innen nicht zur Ruhe. Gerade diese Ruhe bräuchte es aber häufig für die komplexen und folgereichen Entscheidungen, die Führungskräfte heutzutage zu treffen haben.

Gerade beim Thema Beschleunigung und dem damit zusammenhängenden Thema Gesundheit und Work-Life-Balance kommt es bei Führungskräften zum großen »Wunsch-Realitäts-Paradoxon«, wie ich es gerne nenne. Bereits 2003 stimmten drei Viertel aller Befragten Führungskräfte folgender Aussage zu: Eine Führungskraft sollte, um dauerhaft leistungsfähig zu sein, auch die Möglichkeit haben, ein intaktes Privatleben zu führen und genügend Zeit für körperliche Regeneration in den beruflichen Alltag zu integrieren, auch wenn ab und zu kurzfristig eine berufliche Vorgabe darunter leidet.<sup>11</sup> Heute, 18 Jahre später, ist man von diesem Ideal noch immer weit entfernt. Zwar erkennen immer mehr Firmen, manchmal auch durch schmerzliche Erfahrungen bei den eigenen Mitarbeitern, dass ein betriebliches Gesundheitsmanagement kein Nice-to-have, sondern ein Must-have ist, und ermöglichen Fitnessmitgliedschaften, Stressresistenztrainings, Firmenfahrräder oder Massagen, um nur einiges zu nennen, und doch ist die zunehmende Beschleunigung und damit Belastung noch immer ein großes Problem. So zeigt die Studie »Arbeitswelt im Wandel: Zahlen - Daten - Fakten (2020)« der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) folgendes Bild für Führungskräfte:<sup>12</sup> Führende leiden mehr als ihre Mitarbeiter:innen unter starkem Terminoder Leistungsdruck sowie Multitasking und Störungen beziehungsweise Unterbrechungen bei der Arbeit. Je größer die Führungsspanne ist, desto größer auch die Belastung. Führende müssen häufig bis an die Grenzen ihrer Leistungsfähigkeit gehen, um die Aufgaben bewältigen zu können, was als belastend empfunden wird. Auch hier nimmt die Belastung zu, je größer die Führungsspanne ist. Zwar bejahen Führungskräfte, dass sie autonomer als ihre Mitarbeiter:innen handeln können, das heißt zum Beispiel den Arbeitsumfang und auch Pausen selbstbestimmter

planen zu können, und doch tun das die wenigsten. Die meisten fühlen sich von außen gesteuert und verkürzen Pausen oder lassen sie ganz ausfallen. Das war auch in der oben genannten Studie 2003 schon so. Im Jahr 2020 stimmten je nach Führungsspanne ein Drittel bis die Hälfte aller Führungskräfte der Aussage zu, dass Stress und Arbeitsdruck in den letzten Jahren zugenommen haben. Als ich einen virtuellen Vortrag zum Thema »Mitarbeiterführung in der digitalen Ära« hielt, war das auch jene Rückmeldung meines Publikums auf die Frage, was denn gleich geblieben sei im Führungsalltag. Ganz oben auf dem virtuellen Abstimmungsboard stand in unterschiedlichen Formulierungen »Der Druck und auch die hohen Ziele sind gleich geblieben«. Und dies auch während der Coronapandemie, in deren Zuge der Beschleunigungsdruck für viele weiter zugenommen hat, wie mir einige Führungskräfte berichteten. Und das macht natürlich auch Sinn. Denn während man im Büro Dinge auf dem kurzen Dienstweg und informell besprechen kann, braucht diese Informalität in komplett remote arbeitenden Teams ein hohes Maß an Formalität und Koordination. Auch wenn Sie nur kurz etwas besprechen wollen, braucht es dazu meist einen Termin, sofern Sie das Gegenüber nicht aus seinem Arbeitsfluss reißen und überhaupt sichergehen wollen, dass er/sie gerade am Bildschirm ist. Diese Formalität und Koordination benötigt Zeit. Zeit, die Sie eigentlich gut für die Erreichung der hochgesteckten Ziele gebrauchen könnten.

Abschließend lässt sich festhalten: Die Führungsarbeit im digitalen Zeitalter ist stark von Beschleunigung geprägt, die auf exponentiellem Wachstum, erhöhtem Wettbewerbs- und individuellem Erfolgsdruck, einem riesigen Strom an zu verarbeitenden Daten und einem fehlenden Ausgleich beruht. Dabei wäre dieser so wichtig, um der Erschöpfung vorzubeugen, wie eine neue Studie zeigt. Dr. Christina Guthier, die in ihrer Metastudie aus dem Jahr 2020 die

Ergebnisse von 48 internationalen Längsschnittstudien mit gut 26.000 Teilnehmern zusammengefasst hat, bricht mit der bisherigen Annahme, dass eine zunehmende Quantität an Stressoren zu Burn-out führe: »Früher hieß es vor allem Arbeitsstressoren wie Zeitdruck und zu hohe Arbeitsbelastung führen zu Burnout. Da unsere Meta-Studie zeigt, dass der Effekt von Burnout-Symptomen auf Arbeitsstressoren stärker ist, stellt sich nun vor allem die Frage: Was braucht ein Mensch, der sich bereits erschöpft fühlt, dass er nicht in den Teufelskreis zwischen sich hochschaukelnden Burnout-Symptomen und Arbeitsstressoren gerät«. <sup>13</sup> Natürlich führen Stressoren per se zu Erschöpfung. Wer allerdings schon erschöpft ist, auch aufgrund privater und weniger beruflicher Probleme, an dem zehren die beruflichen Belastungen weit mehr als an jemandem, der sich energetisch gut fühlt. Und schon beginnt der Teufelskreis aus Erschöpfung, der dadurch stärker wirkenden Stressoren, was wiederum zu mehr Erschöpfung und weiterer Sensitivität gegenüber Stressoren führt. Die Frage, die sich Führungskräfte und Unternehmen stellen müssen, die der Beschleunigung mit gesunden Mitarbeiter:innen – denn nur diese können überhaupt mit der Beschleunigung langfristig konstruktiv umgehen – entgegentreten wollen, ist: Wie schaffen wir ein Umfeld, in dem Erschöpfung so wenig wie möglich auftritt? Und wenn sie auftritt, wie schaffen wir es, dass ehrlich und offen darüber gesprochen wird, von Ihrer Seite und von Ihren Mitarbeiter:innen? Dazu braucht es einen guten Zugang zu sich selbst, ein vertrautes Verhältnis zu Ihren Mitarbeiter:innen und ein Umfeld, das von sozialer Unterstützung, Wertschätzung und Auszeiten geprägt ist (mehr dazu in den beiden Oberkapiteln zu »Deep Touch«). Ein Past Fit Leader beutet sich und seine Mitarbeiter:innen für die Zielerreichung unerbittlich aus, ein Future Fit Leader erkennt, wie herausfordernd diese Zeiten sind, und weiß,

dass Höchstleistung dauerhaft nur gesund erbracht werden kann und Zeiten der Rekompensation notwendig sind. Und er weiß, dass kein Job dieser Welt es wert ist, seine Gesundheit zu opfern. Denn wie sagte schon Voltaire: »In der ersten Hälfte unseres Lebens opfern wir unsere Gesundheit, um Geld zu erwerben, in der zweiten Hälfte opfern wir unser Geld, um die Gesundheit wiederzuerlangen. Und während dieser Zeit gehen Gesundheit und Leben von dannen.«<sup>14</sup>

### **Reflektieren und nachspüren zum Thema Beschleunigung**

- In welchen Momenten spüren Sie in Ihrem Führungsalltag die zunehmende Beschleunigung?
- Welche Situationen führen dazu, dass Sie in den Fast-Forward-Modus schalten? Die Forderung nach exponentiellem Wachstum, erhöhter Wettbewerbs- und individueller Erfolgsdruck, ein ständiger Datenstrom mit den jeweiligen Unterbrechungen oder letztlich der fehlende Ausgleich?
- Welche Ihrer Handlungen oder Aussagen könnten in Ihrem Team unnötige Beschleunigung fördern?

## **Wir sind hier bei »Wünsch dir was!« - die Individualisierung der Mitarbeiter:innenwünsche**

Das digitale Zeitalter ist das Zeitalter der Individualität. Das Zeitalter der Industrialisierung war jenes der Konformität. Die Industrialisierung bediente sich einer »Massengesellschaft, die ihre Probleme durch Nivellierung zu lösen versucht«.<sup>15</sup> Diese Herangehensweise machte im damaligen Kontext vollkommen Sinn. Wer auf maschinelle Massenproduktion im tayloristischen Sinne aus war, der brauchte keine selbst denkenden, kritischen und Sabbaticals

einfordernden Mitarbeiter:innen. Man brauchte funktionierende Ressourcen, die ihre Arbeit zielgenau erledigten. Das Ziel dieser Arbeit war ein standardisiertes Produkt, das möglichst vielen Menschen zu einem möglichst günstigen Preis durch eine möglichst immer gleich ablaufende Produktion zur Verfügung gestellt werden sollte. Wer den Markt mit Massen an Autos überschwemmen möchte, der darf nicht bei jedem die Produktionsstrecke ändern. Das Zitat von Henry Ford illustriert diese Denkweise passend: »Jeder Kunde kann ein lackiertes Auto in jeder gewünschten Farbe haben, solange es schwarz ist.«<sup>16</sup> In der damaligen Zeit herrschte ein viel stärkerer Fokus auf das Kollektiv und die Einheit dieses Kollektivs. Da die meisten Gesellschaftsgruppen dieselben Medien und Produkte konsumierten, in dieselbe Kirche gingen oder sich in Vereinen versammelten, wuchs das Gemeinschaftliche mehr zusammen, vereint in einem Geiste. Natürlich gab es auch schon damals Menschen mit unterschiedlichsten Bedürfnissen. Diese wurden jedoch wegen des Konformitätsdrucks nicht so stark artikuliert oder aufgrund des überschaubaren individuellen Angebots nicht ausgelebt. Insgesamt war der Zusammenhalt größer und die Polarisierung geringer.<sup>17</sup> Heute herrscht das Primat der Individualität, vor allem in den westlichen Zivilisationen. »Auf ökonomischer Ebene geht der Trend zur Individualisierung mit einer zunehmenden Ausdifferenzierung der Märkte einher, an deren Ende das personalisierte Produkt für die Zielgruppengröße eins steht. Auf sozialer Ebene bedeutet Individualisierung: Jeder kann heute sein Leben viel stärker nach seinen persönlichen Wünschen und Vorstellungen gestalten – ist aber umgekehrt auch sehr viel stärker als früher in der Pflicht, sich über die Art der Ausgestaltung Gedanken zu machen. Die Freiheit der Wahl bedingt den Zwang zur Entscheidung«,<sup>18</sup> wie es das Zukunftsinstitut, ein Thinktank zur europäischen Trend- und

Zukunftsforschung, passend zusammenfasst. Gerade der letzte Satz ist bedeutsam. Arbeit muss heute bei vielen Mitarbeiter:innen dem Anspruch der Persönlichkeitsförderlichkeit gerecht werden. »Wie sehr passt mein Job zu dem Leben, das ich leben möchte?« ist heute eine Frage, die sich Mitarbeiter:innen viel öfter stellen. »Führung ist heute anstrengender, weil jeder etwas anderes will«, bemerkte mal eine/r meiner Workshopteilnehmer:innen. Ja und nein. Nein, weil, wie oben gezeigt, Menschen schon immer Individuen waren und sehr unterschiedliche Sekundärbedürfnisse hatten (die Primärbedürfnisse sind relativ konstant, wie wir noch sehen werden). Ja, weil sie diese heute mit wesentlich mehr Nachdruck verfolgen und artikulieren und die oben aufgeführten Mechanismen der sozialen Gleichmachung auch im beruflichen Kontext weniger stark greifen. Gerade in einem Arbeitsmarkt, auf dem die wirklichen Top-Performer immer schwieriger zu kriegen und zu halten sind, dürfen Sie die individuellen Bedürfnisse jener nicht aus den Augen verlieren. Forderungen nach Work-Life-Balance, Sabbaticals, Arbeitszeitkürzung oder -erhöhung, Workcations, das heißt das Verbinden von Arbeit und Urlaub, sowie Jobsharing sind nur einige der Möglichkeiten, die diese Bedürfnisse befriedigen können. Und die Forderungen werden auch im digitalen Raum nicht weniger: Während die einen sich den Tag komplett frei einteilen wollen, bestehen andere auf virtuelle Kernarbeitszeiten. Während die einen von wo auch immer arbeiten wollen und bereits das Leben als digitaler Nomade planen, pochen die anderen auf eine gewisse Präsenzkultur im Team. Wer sich mit solchen divergierenden Ansprüchen nicht auseinandersetzen möchte, wird sich zunehmend schwertun, in Zeiten des Fachkräftemangels die wirklichen Top-Performer für sein Team oder sein Unternehmen zu gewinnen und das eigene Team motiviert zu halten. Hierzu ein kleiner Exkurs: Generell wollen Menschen in Organisationen und Unternehmen wirksam