

Netnografie zur Notwendigkeit von Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt

Corinna WEBER, Birgit THOMSON, Franziska PUNDT

*Bundesanstalt für Arbeitsmedizin und Arbeitsmedizin
Friedrich-Henkel-Weg 1-25, D-44149 Dortmund*

Kurzfassung: 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.

Schlüsselwörter: zukünftige Führungsformen, Digitalisierung, Führungsnotwendigkeit, Wandel der Arbeit

1. Ausgangslage

Digitalisierung gilt als einer der relevanten Treiber und Trends des aktuellen Wandels der Arbeit (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2017). Sie ermöglicht und bedingt durch neue technische Optionen Wandel in den Strukturen und Prozessen der Arbeit. Digitalisierung impliziert 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.

So lösen sich feste organisationale Strukturen auf oder Kommunikation läuft über andere – digitalisierte – Kanäle.

Ziel dieses Beitrags ist vor diesem Hintergrund die explorative Analyse entscheidender Determinanten zukünftiger Führungsformen auf Basis von Nutzermeinungen in einschlägigen Internetforen. 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.

2. Methoden

Die von dem 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 regel-basierte Analyse aktueller beobachtbarer Interaktionen im Internet zu Themen, die als kulturell bestimmende Ereignisse verstanden werden.

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) ausgewählt und bewertet (Kozinets 2015).

Die Datensammlung erfolgte zunächst unter Anwendung der Suchmaschine Google. Mithilfe von Google wurden Internetforen gesichtet, innerhalb derer zum Thema Führung diskutiert wurde. Die Auswahl der Internetforen erfolgte auf Basis thematisch relevanter Schlüsselbegriffe. Aus dem Spektrum relevanter Online-Diskussionen wurden elf Online-Datenquellen/Foren nach festgelegten Kriterien (Kozinets 2015) ausgewählt. Aus diesen Foren wurden insgesamt ca. 200 Beiträge ausgewertet, wobei sich verschiedene Beiträge aufeinander beziehen und einzelne Personen auch mehrere Beiträge beigesteuert haben.

Die so gewonnenen Daten wurden systematisch inhaltsanalytisch im Sinne der Grounded Theory (Strauss & Corbin 1996) ausgewertet. Dies ermöglicht die Berücksichtigung der Komplexität von Führung als sozialem Phänomen und die Entwicklung von Hypothesen zur Notwendigkeit und Ausgestaltung von Führung in der digitalisierten Arbeitswelt.

3. Ergebnisse

Die folgenden Abschnitte stellen wesentliche Ergebnisse unserer Analyse dar. Wir konnten feststellen, dass sich (a) das Verständnis von bzw. die Anforderungen an Führung im Wandel der Arbeit verändern und dass (b) dabei die Einschätzung Notwendigkeit von persönlicher Führung (vs. Digitaler „Ersatzformen“) divergiert. Die Ergebnisse zu diesen beiden Aspekten werden in den folgenden Abschnitten dargestellt:

3.1 Wandel des Führungsverständnisses

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 einen Wandel der Führungsbeziehungen sehen und einen Paradigmenwechsel fordern. 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 zukünftig auf Vertrauen und setzt einen Dialog auf Augenhöhe als wichtigstes Füh-

rungsinstrument ein. Auf diese Weise werden Flexibilität, Kreativität und Selbststeuerung der Beschäftigten ermöglicht (Weber et al. 2018).

3.2 Notwendigkeit von Führung

Auf Basis der Online-Diskussionen über die zukünftige Notwendigkeit von Führung lassen sich im Hinblick auf die eingeschätzte zukünftige Notwendigkeit von personeller Führung vier verschiedene Typen bestimmen, die entlang eines Spektrums einzuordnen sind. Dieses Spektrum erstreckt sich zwischen den Polen keine Notwendigkeit zukünftiger Führung und ausgeprägte Notwendigkeit zukünftiger Führung (vgl. Abb. 1) (Weber et al. 2018).

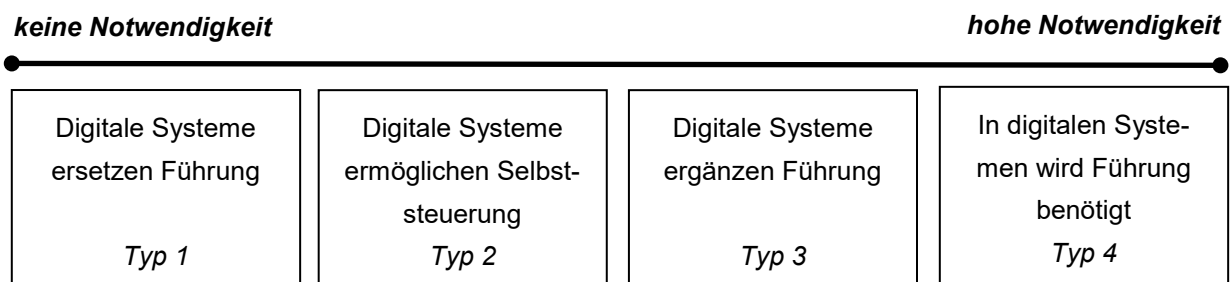


Abbildung 1: Notwendigkeitstypen von Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt (Weber et al. 2018).

Auch wenn drei der analysierten Notwendigkeitstypen von einer abnehmenden Bedeutung direkter menschlicher Mitarbeiterführung ausgehen, so zeigt die intensive Diskussion um veränderte Führungsbeziehungen und die große Zahl der Internetnutzer, die dem vierten Notwendigkeitstypus zugeordnet werden können, dass dieser vierte Typus besonders bedeutsam 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, nimmt an, 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, dass aber wahrscheinlich personale Führung auch in Zukunft im Sinne von Unterstützung und Orientierung weiterhin eine große Rolle spielen wird.

4. Diskussion und Limitationen

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.

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 konnten damit angemessen erfasst und dargestellt werden.

In Bezug auf diese subjektive Erfahrungskomponente der Nutzer zeigte sich indes auch 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. So konnten spezifische Aussagen, welcher Typus beispielsweise für welche Branche oder welche Art von Arbeitsprozessen zutreffen wird, nicht abgeleitet werden. Es ist daher sinnvoll, in weiteren Forschungsprojekten die Ausprägung der analysierten Notwendigkeitstypen mittels quantitativer statistischer Verfahren unter Berücksichtigung von Kontrollvariablen zu überprüfen.

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 darin, die verschiedenen Möglichkeiten und Limitationen sowie ihre Konsequenzen für die psychische und physische Gesundheit der Mitarbeiter und Führungskräfte auszuloten.

5. Literatur

- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2017) Weißbuch - Arbeiten 4.0. Verfügbar unter: www.arbeitenviernull.de. Aufgerufen am 4.12.2018
- 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.
- Janowitz K (2014) Netnografie. In Welker M, Taddicken M, Schmidt JH, Jackob N (Hrsg.), *Handbuch Online-Forschung: sozialwissenschaftliche Datengewinnung und -auswertung in digitalen Netzen* (S. 452–468). Köln: Herbert von Halem Verlag.
- Kozinets RV (2015) *Netnography: Redefined* (2. ed.). Los Angeles, Calif.: SAGE.

- Strauss AL, Corbin JM (1996) Grounded theory: Grundlagen qualitativer Sozialforschung. Weinheim: Beltz, PsychologieVerlagsUnion.
- Weber C, Thomson B, Pundt F (2018) Die Notwendigkeit von Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt - eine Netnografie. 1. Auflage. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin 2018. (baua: Fokus). Aufgerufen am 4.12.2018 <https://www.baua.de/DE/dok/8752864>
- Wunderer R (2011) Führung und Zusammenarbeit: Eine unternehmerische Führungslehre (9., neu bearb. Aufl.). Köln: Luchterhand.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten

65. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

Professur Arbeitswissenschaft
Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme
Technische Universität Dresden

Institut für Arbeit und Gesundheit
Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung

27. Februar – 1. März 2019

GfA-Press

Bericht zum 65. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 27. Februar – 1. März 2019

**Professur Arbeitswissenschaft, Institut für Technische Logistik und Arbeitssysteme,
Technische Universität Dresden;
Institut für Arbeit und Gesundheit, Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, Dresden**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2019
ISBN 978-3-936804-25-6

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**

Schriftleitung: Matthias Jäger

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Konferenzband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Konferenzband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Screen design und Umsetzung

© 2019 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de