

AGILITÄT UND NEW NORMAL IN DER KOMMUNIKATION

*Reflexion, Status quo und Zukunftsperspektiven
aus der Sicht von Führungskräften und Mitarbeitenden*

TEXT: Lisa Dühring*

1 Einleitung

Schon seit einigen Jahren sind Unternehmen und Arbeitnehmende in einer digitalisierten Arbeitswelt angekommen, die Organisationen zwingt, ihre Struktur und Kultur sowie ihre Konzepte von Führung und Arbeit anzupassen. Die Managementdiskurse der vergangenen Jahre drehten sich fast ausschließlich um die digitale Transformation und die viel beschriebene VUCA-Welt und ihre Implikationen für die Arbeitswelt. Insbesondere Agilität und New Work wurden als Organisationsmodelle und Managementkonzepte wiederentdeckt.

Schon vor der Covid-19-Pandemie haben Kommunikationsabteilungen und -agenturen Diskussionen darüber geführt, wie Arbeit vor diesem Hintergrund zu

organisieren und zu gestalten ist. Inzwischen hat die Pandemie die Art und Weise, wie und wo Menschen arbeiten, auf vielfältige Weise verändert. Im Fokus stehen Fragen nach der Hybridisierung und Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit und die Frage, wie dieses „New Normal“ aussehen kann beziehungsweise soll und welche Bedingungen erfüllt sein müssen, damit optimale Arbeitsbedingungen für alle Mitarbeitenden und Führungskräfte geschaffen werden.

Ziel der hier vorgestellten Studie war es, mehr über die Auswirkungen der Corona-Pandemie auf die Arbeitsorganisation von Kommunikationsabteilungen und -agenturen sowie deren Auswirkungen auf das Führungspersonal und die Mitarbeitenden herauszufinden. Was bleibt in und nach der Krise von Konzepten wie Agilität und New Work, und wie können diese im New Normal aussehen? Welche Themen und Schwerpunkte haben sich in und durch die Pandemie verschoben? Was sind die Herausforderun-

gen und Bedürfnisse von Mitarbeitenden und Führungskräften?

Diesen Fragen sind Master-Studierende der Ostfalia Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel in einem Forschungsprojekt in Kooperation mit der Convento GmbH nachgegangen, namentlich Daria Brakmann, Anna-Sophie Brucks, Laura Ebeling, Vanessa May, Anna Huth, Larissa Neumann, Sophie K. Niemetz, Naomi Nowak, Maria-Magdalena Reszkowski und Piera Seifer. Die Ergebnisse dieser Studie sollen hier vorgestellt werden.

2 Agilität und New Normal vor dem Hintergrund der Corona-Pandemie

Der Diskurs um Agilität und New Work in der Kommunikationsbranche ist nun schon ein paar Jahre alt (vgl. Zeffass et al. 2018; Dühring et al. 2020; Dühring 2022) und erreichte vor der Corona-Pan-

* Lisa Dühring ist Professorin für Strategische Kommunikation an der Ostfalia Hochschule Braunschweig/Wolfenbüttel.

demie ihren Höhepunkt. In vielen Kommunikationsabteilungen und auf Branchenkongressen wurde damals darüber diskutiert, wie man Arbeitsstrukturen und Prozessabläufe neu gestalten kann und welche Tools dabei zum Einsatz kommen können.

Wie immer bei prominenten Buzzwords blieben das Konzept und der Begriff der Agilität dabei relativ schwammig. In einem auf drei Jahre angelegten, qualitativen Forschungsprojekt der Akademischen Gesellschaft für Unternehmensführung und Kommunikation wurde dem Konzept mehr Substanz verliehen, und seine Implikationen für die Kommunikationsabteilung wurden untersucht (vgl. Zerfass et al. 2018; Dühring et al. 2020). Agilität wurde definiert als

„...die grundsätzliche Fähigkeit eines Unternehmens, auf den Wandel im internen und externen Umfeld zu reagieren, schnell strategisch relevante Entwicklungen zu identifizieren, proaktiv damit umzugehen und dabei Ressourcen effektiv und effizient, unabhängig von bestehenden Strukturen, flexibel einzusetzen.“ (Dühring 2022, S. 701)

Um Agilität stärker zu operationalisieren und konkrete Stellschrauben aufzuzeigen, an denen Maßnahmen ansetzen sollten, wurden sechs Dimensionen von Agilität herausgearbeitet (vgl. Zerfass et al. 2018, S. 11), welche sich grob in drei Bereiche clustern lassen, die nicht immer ganz trennscharf sind:

► **Strukturen und Prozesse:** Diese Dimension umfasst den Abbau von Hierarchien und selbstständig arbeitende, interdisziplinäre Teams. Ziel sind effizientere Prozesse, schnellere Entscheidungen und kürzere Projektzyklen.

► **Mitarbeitermanagement und Kulturwandel:** Neue Strukturen und Prozesse müssen von Menschen mitgetragen und gestaltet werden. Agile Unternehmen bie-

ten ihren Mitarbeitenden mehr Freiräume, die aber auch mehr Verantwortung und Selbstmanagement mit sich bringen. Auch Führungskräfte müssen umdenken. Es braucht eine Kultur, die auf Austausch, Transparenz und Fehler-toleranz beruht sowie Macht und Entscheidungsgewalt nicht an Hierarchiestufen festmacht. Neue Büroflächen und bunte Kreativräume können Ausdruck dieser neuen Kultur sein, sie dürfen diese aber nicht ersetzen.

► **Tools und Technologien:** Agile Methoden und Tools wie Scrum, Kanban oder Design Thinking können die beiden anderen Dimensionen unterstützen, sollten aber nie als Allheilmittel gesehen werden. In der Regel gehen die meisten Unternehmensbereiche im Lauf der Zeit dazu über, die relativ starren Regeln agiler Methoden an ihren Bereich zu adaptieren.

Vor der Corona-Pandemie drehte sich die Branchendiskussion vor allem um die erste und die dritte Dimension. Die Restrukturierung der Kommunikationsabteilung nach agileren Prinzipien sowie das Ausprobieren diverser Tools und Methoden stand bei vielen Kommunikationsabteilungen – insbesondere von größeren Konzernen – im Vordergrund (vgl. Seiffert-Brockmann et al. 2021). Vor dem Hintergrund der Pandemie hat sich die Diskussion allerdings verlagert in Richtung Führung und Mitarbeitenden-Management.

Mit dieser Verschiebung ist auch der New-Work-Aspekt, der immer schon mit der Agilitätsthematik verknüpft war, in den Fokus gerückt. Das Konzept stammt aus den 1980er Jahren und wurde ursprünglich von dem Sozialphilosophen Frithjof Bergmann entwickelt. Dieser schlug aufgrund drohender Arbeitslosigkeit in der amerikanischen Automobilindustrie ein alternatives Modell zur Lohnarbeit im Kapitalismus vor (vgl. Scheider 2020, S. 471).

Arbeit beruht für Bergmann auf drei Säulen (vgl. Hackl 2020 S. 3f.; Schneider 2020, S. 471f.):

- 1) klassischer Erwerbstätigkeit, die zur Grundsicherung des Arbeitnehmenden dient,
- 2) selbstversorgender Tätigkeit in Form von Individual- und Gemeinschaftsproduktion und
- 3) Selbstverwirklichung des Menschen durch seine und jenseits seiner Arbeit.

Inzwischen wurde das Konzept weiterentwickelt und umfasst laut einer Studie des Fraunhofer-Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO folgende Faktoren (vgl. Hofmann et al. 2019, S. 4-5):

- 1) Flexibilisierung von Arbeit im Sinne freier örtlicher und zeitlicher Arbeitsgestaltung,
- 2) Flexibilisierung von Zusammenarbeit im Sinne projektbasierter und adaptiver Organisationsformen,
- 3) Ausüben sinnstiftender Tätigkeiten im Sinne einer wahrgenommenen Relevanz der ausgeführten Arbeit und
- 4) Aufbrechen starrer Hierarchien im Sinne von Enthierarchisierung, Partizipation und Selbstorganisation der Mitarbeitenden.

Auch hier hat sich der Schwerpunkt durch die Corona-Pandemie verschoben. In einer zweiten Studie untersuchte das Fraunhofer-Institut IAO den Einfluss der Pandemie auf diese Dimensionen (vgl. Hofmann et al. 2021). Insbesondere das Thema Führung ist in den Fokus gerückt. An Relevanz gewonnen haben die Kommunikation zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden, die Aufrechterhaltung informeller Kommunikation und Bindung, der erhöhte Koordinationsaufwand sowie die Relevanz von Vertrauen (vgl. ebd., S. 2-8.). Führungskräfte werden als Veränderungs- und Entwicklungsbegleiter gesehen (vgl. ebd., S. 8-9). Sie sollen Orientierung geben und Mut machen. Ein fester Bestandteil einer agilen Un- >

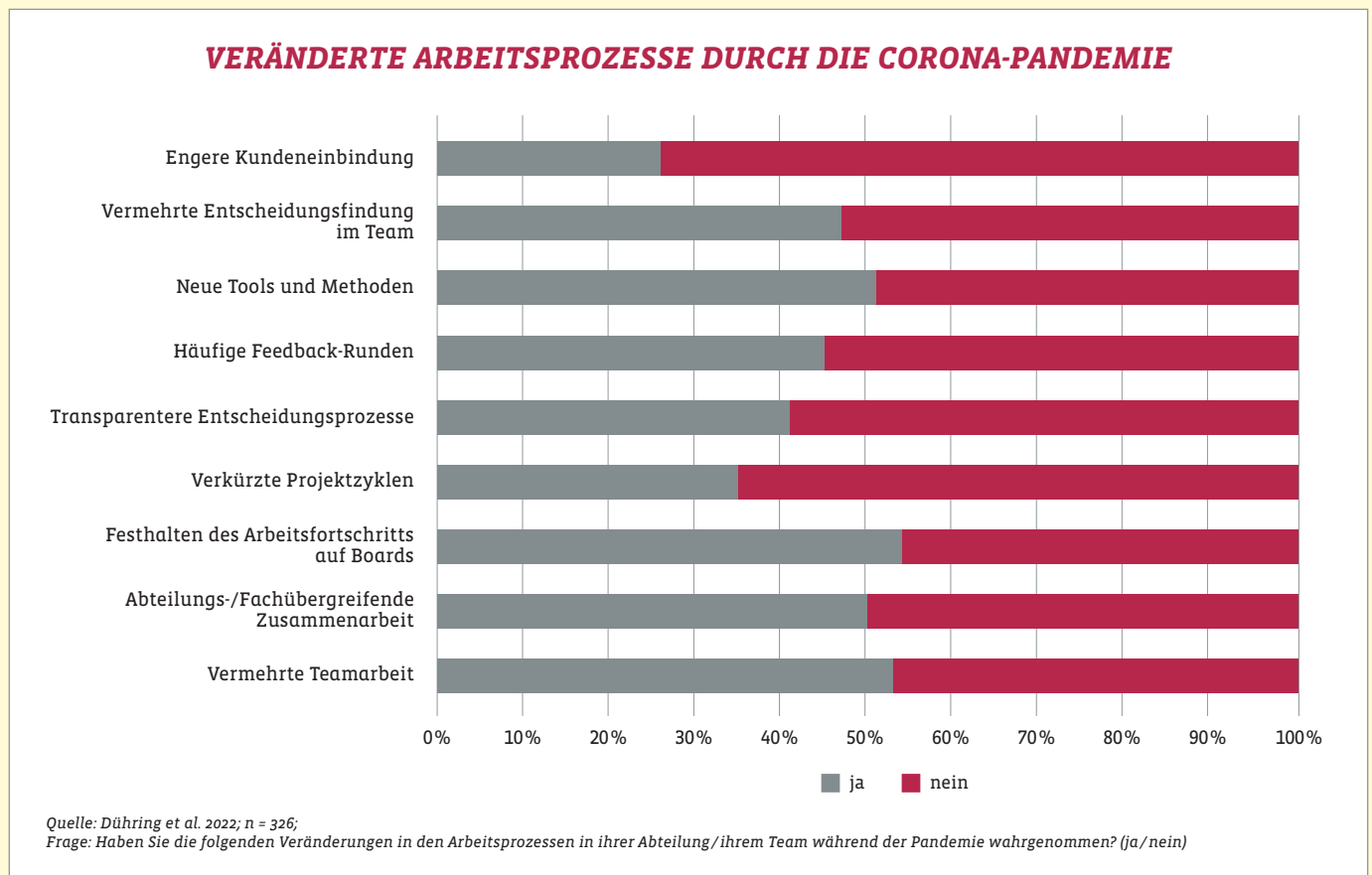


Abbildung 1

ternehmenskultur ist das Empowerment der Mitarbeitenden und das Gefühl, selbstwirksam arbeiten zu können (vgl. Zirkler/Werkmann-Karcher 2020; Schermuly 2019, S. 59).

3 Studienergebnisse

3.1 Methodik

Im Rahmen einer quantitativen Online-Befragung wurden 329 Kommunikator:innen in Deutschland zu den Themenbereichen Agilität und New Normal in der Kommunikationsbranche nach zwei Pandemie-jahren befragt. Die Studie umfasst Einschätzungen und Erfahrungen von Mitarbeitenden und Führungskräften im

Zusammenhang mit einer agilen Ausrichtung ihrer Organisation und nimmt dabei sowohl den Status quo als auch kritische Reflexionen der Kommunikationsexperten und -expertinnen sowie Zukunftsperspektiven in den Blick.

Die Stichprobe umfasst 43,6 Prozent männliche und 55,5 Prozent weibliche Teilnehmende. Die meisten sind 50 Jahre oder älter (51,5 Prozent), gefolgt von den 35- bis 49-Jährigen mit 36,5 Prozent. Den geringsten Anteil machen die jüngste Altersgruppe der 18- bis 24-Jährigen mit lediglich 3 Personen sowie die Altersgruppe zwischen 25 bis 34 Jahren mit einem Anteil von 11 Prozent aus.

65,3 Prozent der Teilnehmenden haben Personalverantwortung. Die Mehrheit (63,9 Prozent) gab in diesem Zusam-

menhang an, disziplinarisch zu führen, und 36,1 Prozent, dass sie fachlich führen. Die meisten Befragten mit Personalverantwortung (53 Prozent) führen dabei tendenziell kleinere Teams mit 1 bis 5 Mitarbeitenden, gefolgt von 6 bis 10 Mitarbeitenden mit 22,8 Prozent sowie 10 bis 20 Mitarbeitenden mit 10,2 Prozent. Den geringsten Anteil machen größere Teams ab 20 Personen aus (14 Prozent).

Bezüglich der Betriebszugehörigkeit sind die meisten Befragten (46 Prozent) bereits mehr als 10 Jahre beziehungsweise zwischen 4 und 10 Jahren (30,7 Prozent) in der aktuellen Organisation beschäftigt. Teile des Fragebogens richteten sich ausschließlich an Teilnehmende mit Personalverantwortung, während an-

dere Teile sich ausschließlich an Mitarbeitende ohne Personalverantwortung richteten. So sollten bewusst die verschiedenen Perspektiven abgefragt werden. Die Umfrage wurde über einen Verteiler der Convento GmbH versendet, der zirka 100.000 Kommunikationsexperten und -expertinnen umfasst.

Die Feldphase erstreckte sich von Mitte November 2021 bis Anfang Dezember 2021. Über eine Filterfrage am Anfang sollte sichergestellt werden, dass nur solche Organisationen teilnehmen, die auch wirklich im Vorfeld aktiv mit dem Thema Agilität und New Work in Berührung gekommen sind. Die auf diese Weise erzeugten Daten wurden anschließend mithilfe des Statistikprogramms SPSS ausgewertet. Ausgewählte Ergeb-

nisse der Studie werden im Folgenden präsentiert.

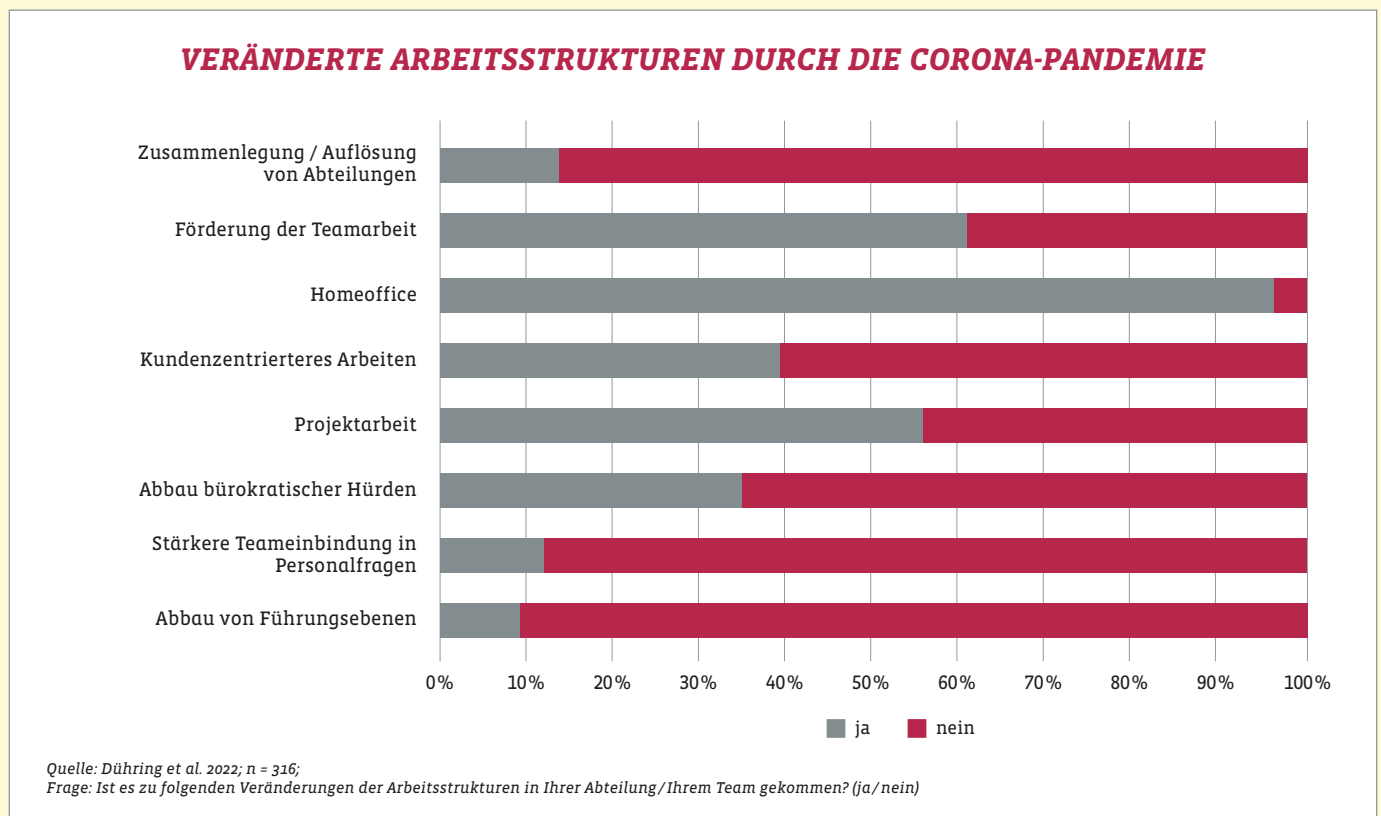
3.2 Implementationsgrad agiler Strukturen und Prozesse

Der erste Teil der Studie untersuchte, inwiefern Strukturen und Prozesse in der Kommunikationsbranche durch die Corona-Pandemie agiler geworden sind und wie zufrieden die Teilnehmenden mit diesen Veränderungen sind. Außerdem wurde abgefragt, ob die veränderten Strukturen und Prozesse nach Einschätzung der Befragten nach der Pandemie bestehen bleiben. Agile Strukturen und Prozesse wurden anhand verschiedener literaturbasierter Items operationalisiert. Das Antwortverhalten auf die Frage, ob sich durch die Pandemie Arbeitsprozesse

agiler gestaltet haben, war sehr heterogen (👉 **Abbildung 1**).

Aufgrund der Herausforderungen der Pandemie kam es offensichtlich in vielen Abteilungen und Teams nicht zu einer nennenswerten Veränderung in der Ablauforganisation. Bei der Frage nach Strukturen zeigt sich ein klareres Bild (👉 **Abbildung 2**). Während sich die Diskussion in Wissenschaft und Praxis vor der Pandemie insbesondere um die Restrukturierung von Abteilungen und die Abschaffung von Führungsebenen drehte, liegt der Fokus heute ganz klar auf ablauforganisatorischen Arbeitsprozessen. Fragen der Restrukturierung sind – wie in Krisen zu erwarten – in den Hintergrund getreten. So wurden nur in wenigen Fällen Führungsebenen abgebaut >

Abbildung 2



(9 Prozent), und auch Abteilungen wurden kaum aufgelöst oder zusammengelegt (14 Prozent).

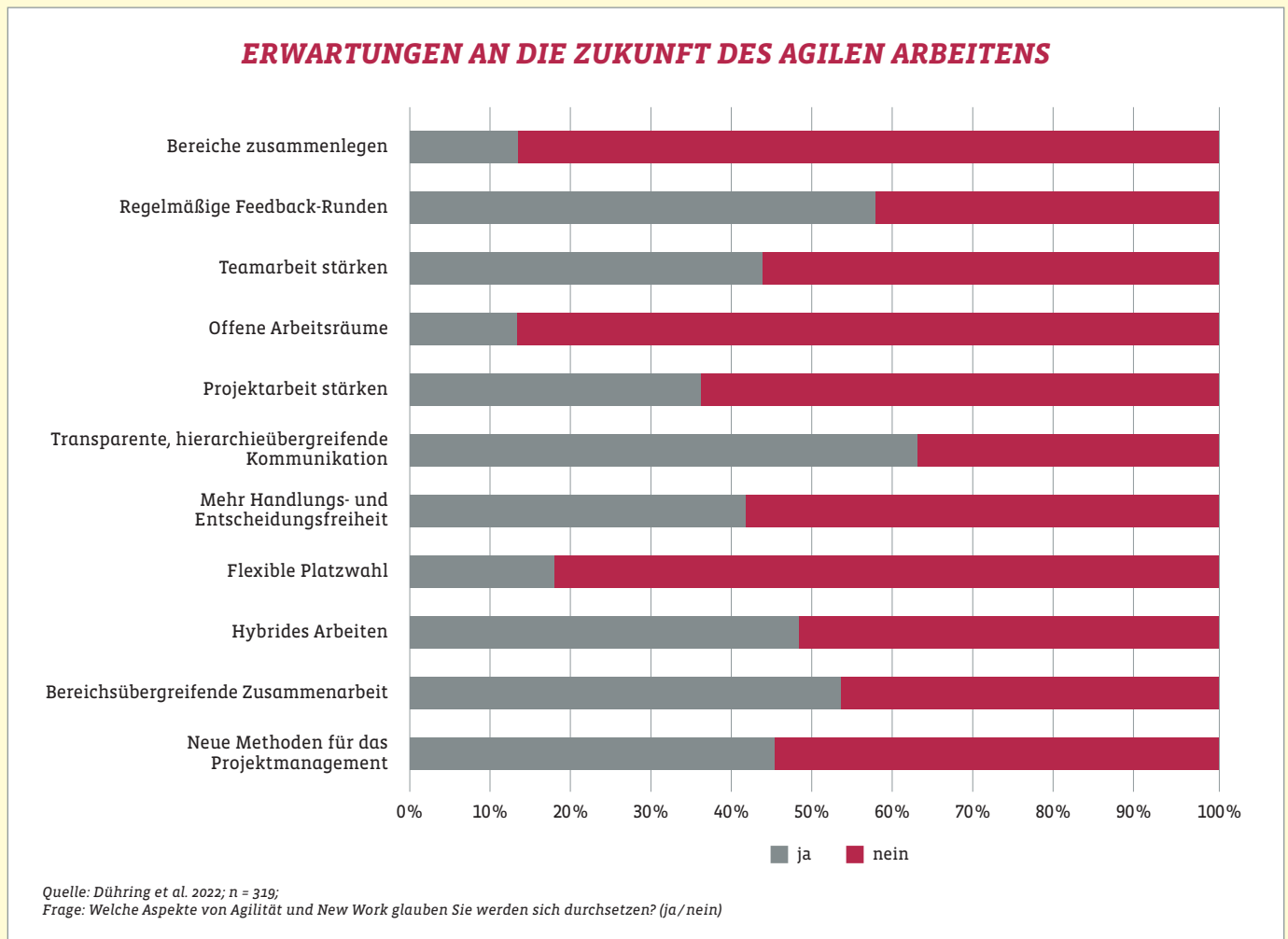
Sehr stark verändert haben sich hingegen der Ort sowie die Art und Weise der Arbeit. Fast alle Befragten gaben an, dass sie seit der Pandemie vermehrt im Homeoffice gearbeitet haben (96 Prozent). Gleichzeitig wurde bei vielen der

Fokus auf Projekt- und Teamarbeit gelegt. Mehr als 55 Prozent der Befragten berichteten davon, dass sie in den vergangenen zwei Jahren häufiger in Projekten gearbeitet haben (55 Prozent) und die Teamarbeit in ihrem Arbeitsbereich gefördert wurde (61 Prozent).

87 Prozent der Befragten gehen davon aus, dass die vor oder während der

Pandemie entstandenen agileren Strukturen und Prozesse sehr wahrscheinlich oder wahrscheinlich auch weiterhin bestehen bleiben. Auf die Frage, was die Teilnehmenden in Zukunft beibehalten wollen, nannte die Mehrheit der Befragten „regelmäßige Feedback-Runden“, „transparente, hierarchieübergreifende Kommunikation“ und „bereichs-

Abbildung 3



RELEVANZ AGILER FÜHRUNGSSTILE

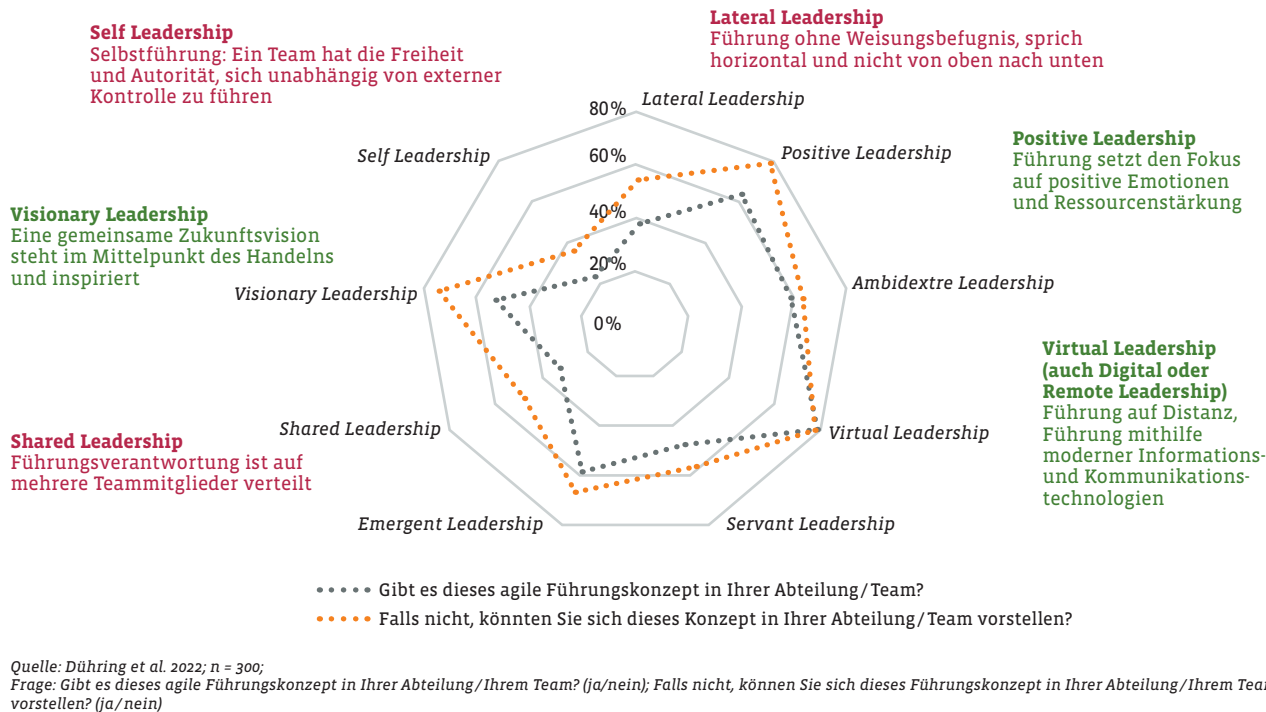


Abbildung 4

übergreifende Zusammenarbeit“ (👉 **Abbildung 3**).

Als nicht nachhaltig schätzen sie „flexible Platzwahl“, „offene Arbeitsräume“ und die „Fusion von Abteilungen und Teams“ ein. Weniger als 20 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass diese Faktoren nach der Pandemie Bestand haben werden. Hier gibt es keinen signifikanten Unterschied zwischen den Aussagen von Mitarbeitenden oder Führungskräften und auch nicht zwischen den verschiedenen Altersgruppen.

Diese Aussagen bestätigen auch die Erkenntnisse früherer qualitativer Studien, in denen eine radikalere Restruktur-

rierung und Veränderungen des Arbeitsplatzes oftmals als disruptiv und negativ wahrgenommen wurden.

3.3 Agile Leadership – die Perspektive der Führungskräfte

Außerdem untersuchte die Studie, wie die agile Transformation bei Führungskräften in der Kommunikationsbranche wahrgenommen wird. Gefragt wurde unter anderem nach aktuellen Herausforderungen in der Mitarbeiterführung und nach der Relevanz verschiedener Führungsstile. Zunächst wurden aus der Literatur zum Thema „agile Leadership“ verschiedene Führungskonzepte erarbei-

tet, welche einen starken Bezug zur agilen Arbeitsweise haben. Dann wurde sowohl bei Führungskräften als auch bei Mitarbeitenden abgefragt, ob die entsprechenden Konzepte bereits zum Einsatz kommen und – falls nicht – ob die Befragten sich vorstellen können, dass diese in Zukunft etabliert werden sollten. Virtual Leadership ist dabei das am häufigsten vorkommende Konzept (78 Prozent), gefolgt vom Positive Leadership (63 Prozent). Als Konzept, das die Befragten gern etabliert sehen wollen, zeigte sich klar das Konzept des Visionary Leaderships (73,9 Prozent; 👉 **Abbildung 4**). >

In einer zweiten Frage, die ausschließlich an die Führungskräfte gerichtet war, wurde abgefragt, welche Führungsaufgaben in der Pandemie als am herausforderndsten wahrgenommen wurden. An erster Stelle stand die „Aufrechterhaltung der informellen Kommunikation und Bindung“ (85,5 Prozent), gefolgt vom „zeitlichen Mehraufwand für die Kommunikation mit den Mitarbeitenden“ (72,8 Prozent) sowie das „steigende Arbeitsvolumen“ (65,7 Prozent). Auch hier bestätigt die Studie die Erkenntnisse aus anderen Studien zum Führen im „New Normal“ (👉 **Abbildung 5**).

Zum Abschluss gaben die Befragten an, wie Führung in Zukunft gestaltet werden sollte. Die meisten wünschen sich einen Mix aus traditionellen und innovativen Ansätzen (44,5 Prozent) oder eine (inspirierende) Führung als Weichensteller, basierend auf Persönlichkeit und Identifikation (40,8 Prozent).

Die Ergebnisse bestätigen also den aktuellen Forschungsstand, der stark auf die Priorisierung von Kommunikation sowie Vertrauensaufbau zwischen Führungskraft und Mitarbeitenden fokussiert (vgl. Hofmann et al. 2021, S. 2f.). Wie sich aus der Perspektive der Mitarbeitenden zeigt, heißt das aber nicht, dass weniger Führung vonnöten ist. Vielmehr ist das Gegenteil der Fall. Der dritte Teil der Studie zeigt, dass sich insbesondere jüngere Mitarbeitende eher mehr als weniger Führung wünschen.

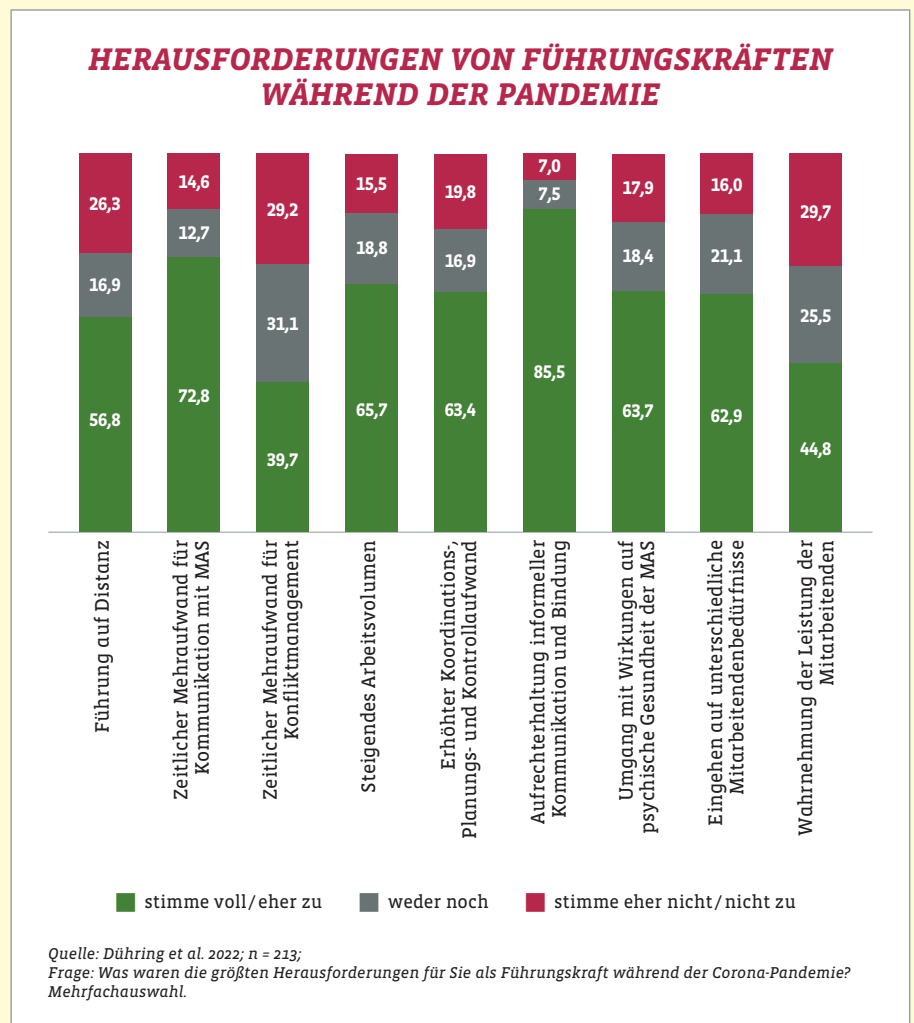
3.4 Die Perspektive der Mitarbeitenden

Ein Teil des Fragebogens richtete sich exklusiv an Teilnehmende ohne Führungsverantwortung. In diesem Teil ging

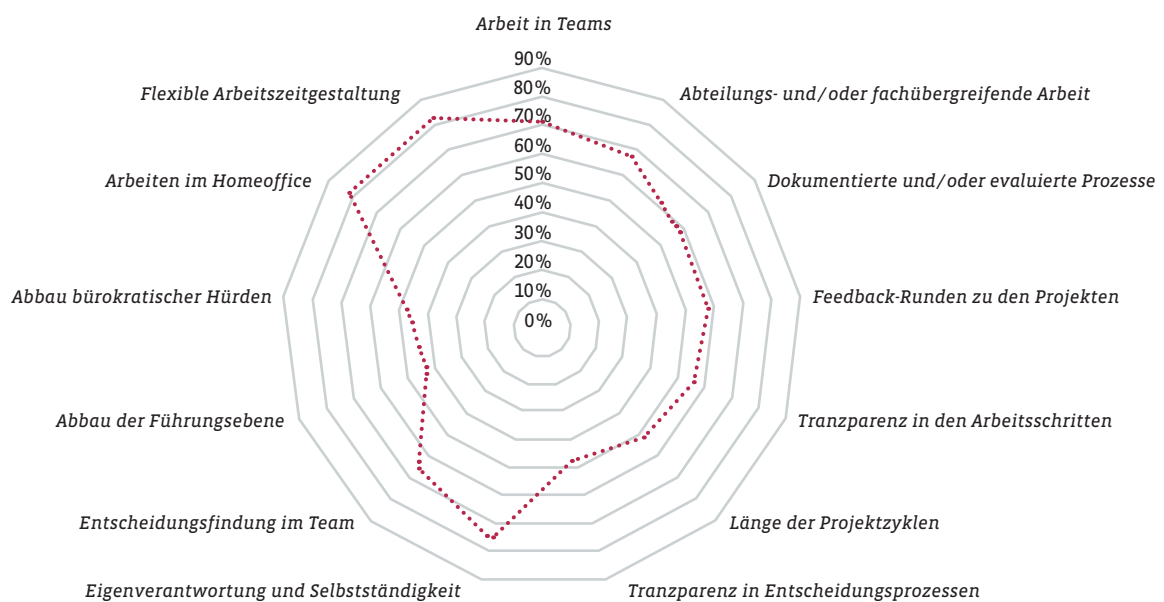
es darum herauszufinden, wie die agile Transformation bei den Mitarbeitenden angekommen ist und welche Veränderungen sie sich für die Zukunft wünschen. Zum Einstieg wurden den Teilnehmenden sechs New-Work-bezogene

Aussagen präsentiert, zu denen sie sich positionieren sollten. Als Vorbild galt dabei die New-Work-Studie des Bitkom (2019). Um zu identifizieren, mit welchen Prozessen die Mitarbeitenden am wenigsten und am meisten zufrieden wa-

Abbildung 5



DURCHSCHNITTliche ZUFRIEDENHEIT DER MITARBEITENDEN MIT DEN VERÄNDERTEN PROZESSEN



Quelle: Dühring et. al. 2022, n = 111; Frage: Wie zufrieden sind Sie mit den folgenden Aspekten von Agilität/New Work? Skala 1 (gar nicht) – 5 (sehr), 4-5 zusammengefasst.

Abbildung 6

ren, wurde per Mittelwertberechnung die durchschnittliche Zufriedenheit in Prozent errechnet (👉 **Abbildung 6**).

Am wenigsten zufrieden sind die Mitarbeitenden mit dem Abbau der Führungsebene (42,8 Prozent), dem Abbau bürokratischer Hürden (46,9 Prozent) und der Transparenz in den Entscheidungsprozessen (47,2 Prozent). Sehr zufrieden hingegen sind sie mit der flexiblen Arbeitsgestaltung (81,9 Prozent), dicht gefolgt vom Arbeiten im Homeoffice (81,4 Prozent), Eigenverantwortung und Selbstständigkeit (75,2 Pro-

zent) sowie der Arbeit in Teams (71,1 Prozent) – also mit solchen Prozessen, die insbesondere in der Corona-Pandemie etabliert worden sind. Hier passen die Ergebnisse zu den Einschätzungen am Anfang der Studie. Radikale Auflösungen bestehender Strukturen – auch Führungsstrukturen – scheinen Mitarbeitende eher zu überfordern als zu empowern.

Im zweiten Schritt wurde abgefragt, für wie relevant die Mitarbeitenden einzelne Dimensionen von New Work halten (👉 **Abbildung 7**, S. E9). Das Bedürfnis

nach einer sinnstiftenden Arbeit kristallisierte sich als am relevantesten heraus (93,7 Prozent), gefolgt vom Bedürfnis nach flexiblen Arbeitszeiten (87,2 Prozent). Hier konnten mittels einfaktorieller Varianzanalyse mit anschließendem Post-Hoc-Test statistisch bedeutsame Unterschiede für die Statements „Ich möchte meine Arbeitszeit frei einteilen können“ und „Ich wünsche mir eine Führung, die die Verantwortung übernimmt und Entscheidungen für mich trifft“ identifiziert werden. Bei dem ersten Item gibt es einen hochsignifikanten Unterschied >

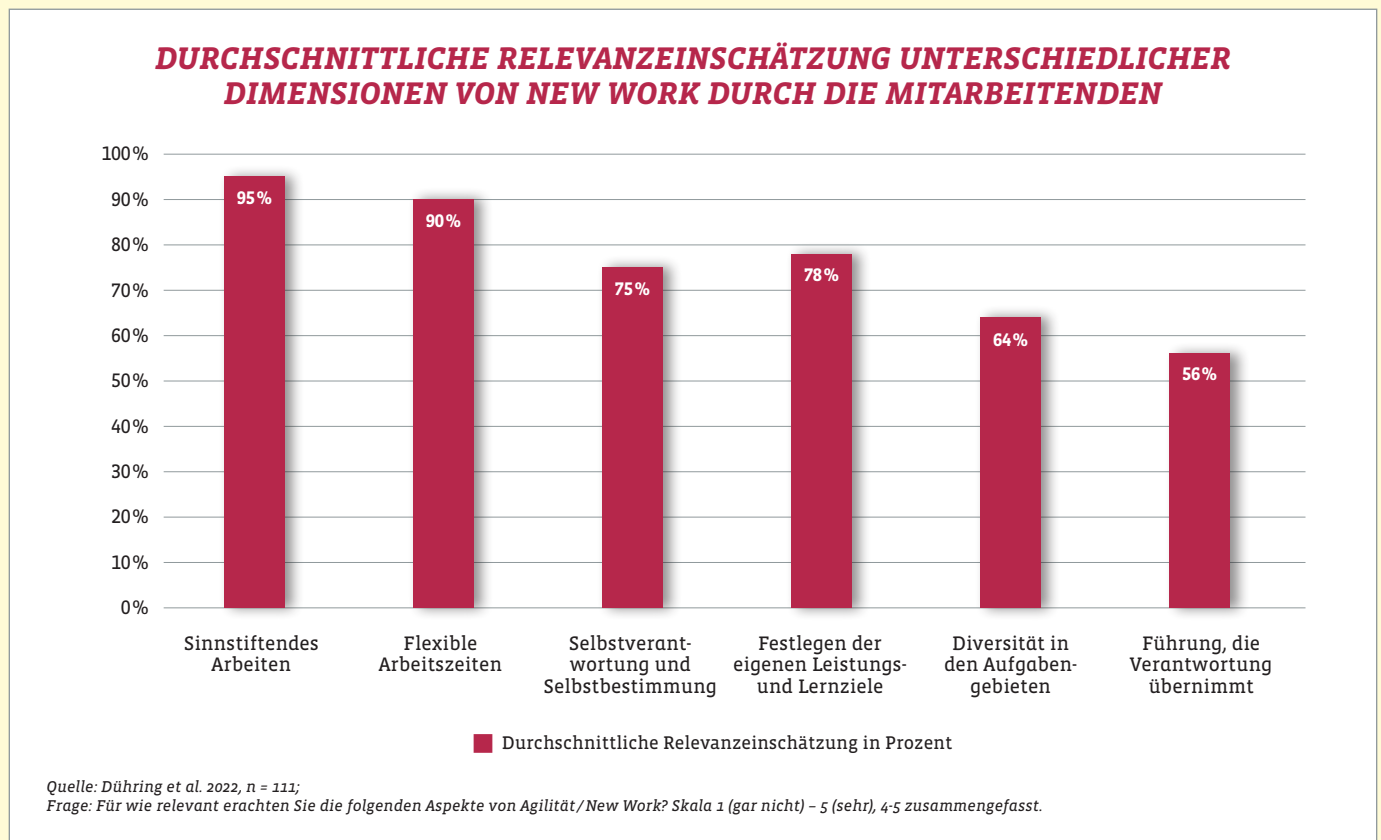


Abbildung 7

zwischen den 35- bis 49-Jährigen und den über 50-Jährigen, wobei Letztere dieser Aussage mehr zustimmen als die 35- bis 49-Jährigen. Zudem zeigt der Post-Hoc-Test hinsichtlich des Items „Ich wünsche mir eine Führung, die die Verantwortung übernimmt und Entscheidungen für mich trifft“ einen signifikanten Unterschied zwischen den über 50-Jährigen und den unter 34-Jährigen. Die über 50-Jährigen stimmen der Aussage signifikant am wenigsten zu, während die unter 34-Jährigen signifikant am meisten zustimmen.

Außerdem wurde in diesem Teil der Studie auch die Veränderung der Beziehungen untersucht, sowohl der Mitarbeitenden untereinander als auch zwischen Mitarbeitenden und Führungskräften. Die Ergebnisse zeigen kein klares Bild. Die meisten Befragten haben keine große Veränderung wahrgenommen. Rund 26,8 Prozent der Mitarbeitenden geben an, dass sich die Beziehung zu ihren Kolleginnen und Kollegen durch eine veränderte Arbeitskultur verbessert habe. 24 Prozent geben allerdings auch das Gegenteil an.

Ein ähnliches Bild ergibt sich beim Verhältnis zu den Führungskräften. 34,7 Prozent sehen eine Verbesserung in der Beziehung durch eine veränderte Führungsstruktur und flachere Hierarchien. 32,7 Prozent sehen jedoch keine Verbesserung bis hin sogar zur Verschlechterung der Beziehungen. Auf die Frage, ob es aufgrund von agilem Arbeiten zu mehr Konflikten gekommen ist, sagen 26,7 Prozent der Teilnehmenden, dass die Konflikte stark zugenommen haben. 32,9 Prozent sagen jedoch aus, dass die Konflikte abgenommen haben. Auf die

Frage, welche Gründe es für die Konflikte gebe, gibt ein Großteil Neid und Missgunst an. Als erschwerender Faktor werden auch die zunehmende Komplexität des Arbeitsumfelds und die Überforderung aufgrund von erhöhter Dynamik und Flexibilität genannt (👉 **Abbildung 8**).

4 Fazit

Insgesamt zeichnet die Studie ein recht ernüchterndes Bild, was von dem Hype um Agilität geblieben ist. Sie bestätigt

auch die Meinung einiger kritischer Organisationswissenschaftler – am prominentesten von allen sicherlich Stefan Kühl –, die schon immer auf die Schattenseite agiler Organisationsstrukturen hingewiesen haben. Organisationen sind komplexe Gebilde, und in der Pandemiezeit ist viel an externer und interner Komplexität hinzugekommen.

Die Zunahme von Konflikten in manchen Bereichen zeigt, dass manchen Entwicklungen in agileren Arbeitsstrukturen entgegengewirkt werden muss. Das Thema Neid und Missgunst wurde auch in den qualitativen Studien zum Thema Agilität immer wieder angesprochen. Je

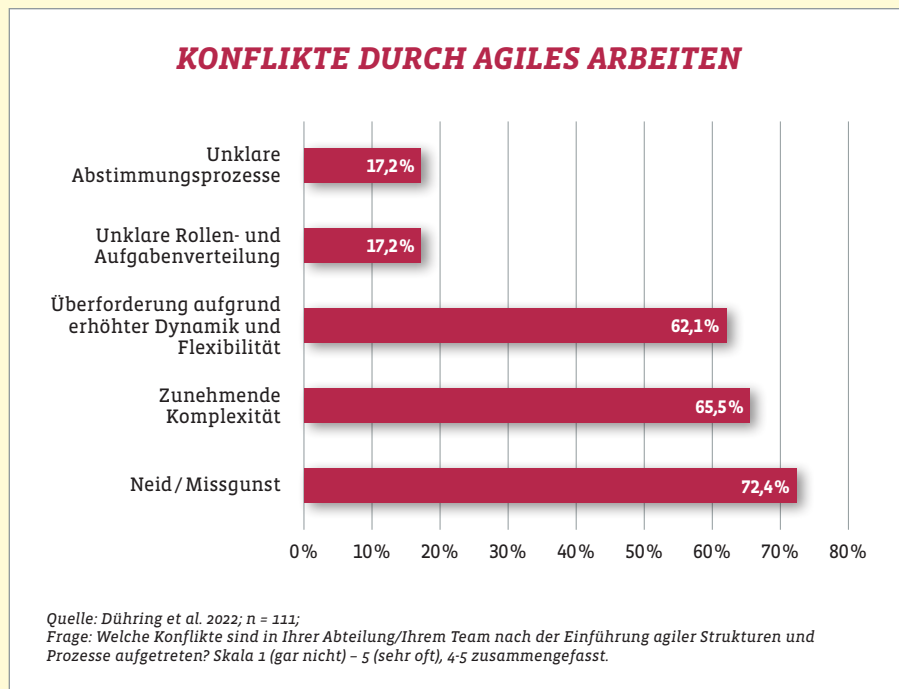
mehr Hierarchie abgebaut wird, desto größer werden die Freiräume für Informalität in Organisationen (vgl. Kühl 2015). Hier gibt es immer Mitarbeitende, welche diese Freiräume beziehungsweise unklaren Räume und Leerstellen für sich zu nutzen wissen, beziehungsweise auch solche, die schlicht aufgrund ihrer persönlichen Disposition und Charaktereigenschaften sehr gut mit agileren Strukturen und Prozessen umgehen können.

Im Verlauf der Pandemie ist sicherlich auch noch Neid und Missgunst aufgrund unterschiedlicher familiärer beziehungsweise privater Situationen hinzugekommen, welche einen unterschiedlichen Umgang mit der Vereinbarkeit von Familie und Homeoffice ermöglicht haben. Hier ging die Studie nicht tief genug. Aber es ist auf jeden Fall wichtig, die Konflikte ernst zu nehmen und zu adressieren.

An anderen Stellen hat die Pandemie sicherlich einen Entwicklungsschub mit Blick auf Agilitäts- und New-Work-Dimensionen gebracht, der von den Mitarbeitenden dankbar angenommen wird (Flexibilisierung von Arbeitsort und -zeit). Es ist aber auch klargeworden, dass die Dimensionen, welche vor der Pandemie im Fokus standen, insbesondere die Restrukturierung von Abteilungen und Teams sowie die Anwendung von agilen Methoden wie Scrum oder Kanban, nicht den erhofften Erfolg gebracht haben, sondern an vielen Stellen die Komplexität eher erhöht haben.

Auch die Eingriffe in den Arbeitsort – sprich das Büro – wurden von den Mitarbeitenden nicht honoriert. Open-Space-Modelle mit Desk-Sharing kommen >

Abbildung 8



Quelle:

prmagazin Jg. 52, Nr. 11, S. E1-E11
 E-Paper @ www.prmagazin.de
 © 2022 Medienhaus Rommerskirchen GmbH
 Mainzer Str. 16-18, 53424 Remagen-Rolandseck

bei den Mitarbeitenden immer noch nicht gut an. Klar ist allerdings: Wenn sich die Arbeit immer stärker in Richtung hybride Modelle verlagert und die Mitarbeitenden hier mehr Flexibilität einfordern, müssen sie gleichzeitig auch dem Arbeitgeber entgegenkommen. Dieser kann nicht perspektivisch ein Gros an ungenutzten Arbeitsplätzen vorhalten.

Die Studie hat auch gezeigt, dass sich vor allem jüngere Mitarbeitende nicht weniger, sondern eher mehr Führung und Orientierung wünschen. Das scheint ein Balanceakt zu sein, den wohl jedes Team individuell gestalten muss: auf der einen Seite das Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Freiräumen und auf der anderen Seite der Wunsch nach Klarheit.

Vielleicht hilft hier das Zusammendenken zweier unterschiedlicher Teile der Studie weiter: dem favorisierten Konzept des Visionary Leadership (👉 **Abbildung 4**) und dem Bedürfnis nach sinnstiftendem Arbeiten (👉 **Abbildung 7**). Hier formulieren die Mitarbeitenden ein klares Bedürfnis, wie sie sich Führung wünschen: nicht als Micro-Management und nicht als starres hierarchisches Konstrukt, aber eben auch nicht als komplettes Aufbrechen und Wegfallen aller Strukturen und Vorgaben. Stattdessen – und auch das wird inzwischen in anderen Studien zum Thema New Normal und Digital Leadership bestätigt – wünschen sie sich eine Form von Führung, welche grobe Leitlinien aufzeigt und Orientierung gibt, was die strategische Ausrichtung der Abteilung, des Teams angeht. Mitarbeitende müssen buchstäblich den „Sinn“ – also das Ziel und den Zweck – ihres Handelns kennen. Die Art und Weise, wie sie diese

erreichen, sollte zwar einen klaren Rahmen haben, gleichzeitig aber auch viel Flexibilität und Gestaltungsspielräume ermöglichen.

Literatur

Bitkom (2019): New Work: Wie arbeitet Deutschland? URL: https://www.bitkom.org/sites/default/files/2019-09/bitkom-charts-new-work-i-11-09-2019_final_0.pdf [zuletzt abgerufen am 15.10.2022].

Dühring, Lisa (2022): Agilität und Unternehmenskommunikation: Herausforderungen und Handlungsoptionen. In: Zerfaß, Ansgar/Piwinger, Manfred/Röttger, Ulrike (Hrsg.): Handbuch Unternehmenskommunikation. Strategie – Management – Wertschöpfung. 3. Aufl. Wiesbaden, S. 699-724.

Dühring, Lisa/Zerfass, Ansgar/Berger, Karen (2020): Redesigning communications. Five steps toward an agile communications department (Communication Insights, Issue 8). Leipzig. URL: https://www.akademische-gesellschaft.com/fileadmin/webcontent/Publikationen/Communication_Insights/AGUK_Communication_Insights_Issue8_RedesigningCommunications_Sept2020.pdf [zuletzt abgerufen am 15.10.2022].

Zerfass, Ansgar/Dühring, Lisa/Berger, Karen/Brockhaus, Jana (2018): Fast and flexible. Corporate communications in agile organizations (Communication Insights, Issue 5). Leipzig. URL: https://www.akademische-gesellschaft.com/fileadmin/webcontent/Publikationen/Communication_Insights/CommInsights_5_Fastand-Flexibel_ES.pdf [zuletzt abgerufen am 15.10.2022].

Hackl, Benedikt/Wagner, Marc/Attmer, Lars/Baumann, Dominik (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien. Wiesbaden.

Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2020): Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). URL: <http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-593445.html> [zuletzt abgerufen am 15.10.2022].

Hofmann, Josephine/Piele, Alexander/Piele, Christian (2021): Arbeiten in der Corona-Pandemie – Leistung und Produktivität im „New Normal“. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). URL: <https://www.iao.fraunhofer.de/content/dam/iao/images/iao-news/arbeiten-in-der-corona-pandemie-folgeergebnisse-leistungen-produktivitaet.pdf> [zuletzt abgerufen am 15.10.2022].

Kühl, Stefan (2015): Wenn die Affen den Zoo regieren. Die Tücken der flachen Hierarchien. 6. Aufl. Frankfurt.

Seiffert-Brockmann, Jens/Einwiller, Sabine/Ninova-Solovykh, Neda/Wolfgruber, Daniel (2021): Agile Content Management: Strategic Communication in Corporate Newsrooms. In: International Journal of Strategic Communication, Vol. 15, No. 2, S. 126-143.

Schermuly, Carsten (2019): New Work: Gute Arbeit gestalten – Psychologisches Empowerment von Mitarbeitern. 2. Aufl. Freiburg.

Schneider, Thomas (2020): Agil, hierarchiefrei und selbstorganisiert im New Work oder überwältigt von Systemstrukturen und unterdrückten gruppenspezifischen Prozessen im New Office, Gruppe. Interaktion. Organisation. In: Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO), Vol. 51, No. 4, S. 469-479.

Zirkler, Michael/Werkmann-Karcher, Birgit (2020): Psychologie der Agilität. Lernwege für Individuen und Teams. Wiesbaden.