

Hg. Ralf Kopp  
Bernd Dworschak  
Roman Senderek

TU Dortmund / Sozialforschungsstelle, sfs  
Fraunhofer Institut für Arbeitsforschung, IAO, Stuttgart  
Institut für Rationalisierungsforschung, FIR e.V., RWTH Aachen

WORKPLACE  
INNOVATION

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



ISBN  
978-3-89797-134-9



T. Krokowski / M. González Ocanto · Führungskräftearbeit EHP

»Ein Beitrag, um die Neuausrichtung der Rolle und Funktion von Führungsarbeit als Dienstleistung einzuordnen und in der Diskussion über Organisations- und Führungskräfteentwicklung als relevante Grundlage zu nutzen.«

(Gustav Giest, Rheinischen Fachhochschule Köln)

»... wagt sich hellichtig an ein Desiderat der Forschung ... gibt wertvolle Impulse für Führungskräftetrainings in der Praxis.«

(Dominik Schönherr, Thesmon Well Point)

»Das Buch zeigt, dass die digitale Transformation nur dann gelingen kann, wenn die Balance von Mensch, Technik und Organisation gelingt.«

(Olaf Katenkamp, Zentrum für Arbeit und Politik Universität Bremen)

Thorben Krokowski  
Marisabel González Ocanto

**Führungskräftearbeit  
als interaktionsbasierte  
Dienstleistung**

Interaktionsarbeit,  
Führung, Digitalisierung

WORKPLACE  
INNOVATION

EHP

Thorben Krokowski / Marisabel González Ocanto

FÜHRUNGSKRÄFTEARBEIT  
ALS INTERAKTIONSBASIERTE  
DIENSTLEISTUNG

# WORKPLACE INNOVATION

Herausgegeben von

Ralf Kopp (TU Dortmund / Sozialforschungsstelle sfs)

Bernd Dworschak (Fraunhofer Institut für Arbeitsforschung IAO in Stuttgart)

Roman Senderek (Forschung Innovation Realisierung FIR e.V. an der RWTH Aachen)



*Zusammen.  
Zukunft.  
Gestalten.*

Die Publikation erfolgt im Rahmen des Projekts »Gute Führung und Arbeit in der soziodigitalen Transformation (eLLa4.0)«. Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird im Rahmen des Programms »Zukunft der Arbeit« (Förderkennzeichen: 02L18A200) vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den AutorInnen.

Ziel der Europäischen Union ist es, dass alle Menschen eine berufliche Perspektive erhalten. Der Europäische Sozialfonds (ESF) verbessert die Beschäftigungschancen, unterstützt die Menschen durch Ausbildung und Qualifizierung und trägt zum Abbau von Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt bei.

Thorben Krokowski / Marisabel González Ocanto

**FÜHRUNGSKRÄFTEARBEIT  
ALS INTERAKTIONSBASIERTE  
DIENSTLEISTUNG**

Interaktionsarbeit, Führung, Digitalisierung

EHP  
- 2021 -

© 2021 EHP – Verlag Andreas Kohlhage, Gevelsberg  
www.ehp-verlag.de

Redaktion: Ralf Kopp

### **Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek**

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

**Dieses Buch ist auch als E-Book erhältlich**

Umschlagentwurf: Uwe Giese  
Satz: MarktTransparenz Uwe Giese, Berlin  
Gedruckt in der EU

**Alle Rechte vorbehalten**

All rights reserved. No part of this book may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying, recording or by any information storage and retrieval system, without permission in writing from the publisher.

print-ISBN 978-3-89797-134-9  
epub-ISBN 978-3-89797-676-4  
PDF-ISBN 978-3-89797-677-1

# Inhalt

<b>Vorbemerkung der Herausgeber</b>	<b>7</b>
<b>KAPITEL I</b>	
<b>1. Einleitung</b>	<b>11</b>
<b>2. Die Forschungstradition der Interaktionsarbeit</b>	<b>15</b>
2.1 Der Begriff der Interaktion	15
2.2 Arbeit und Interaktion: Der Dienstleistungsbegriff	16
2.3 Zur Genealogie des Begriffs »Interaktionsarbeit«	20
2.4 Theoretisch-konzeptionelle Referenzen zur Interaktionsarbeit	27
2.5 Arbeit und Interaktion in der Dienstleistungsforschung	33
<b>3. Interaktionsarbeit</b>	<b>39</b>
3.1 Das integrierte Konzept der Interaktionsarbeit	41
3.1.1 Kooperationsarbeit	42
3.1.2 Emotionsarbeit	44
3.1.3 Gefühlsarbeit	46
3.1.4 Subjektivierendes Arbeitshandeln	47
3.2 Zwischenfazit: Das Konzept der Interaktionsarbeit	53
<b>4. Dienstleistungsbeziehungen zwischen Führungskräften und Geführten</b>	<b>59</b>
4.1 Führung als Dienstleistung in Zeiten der Digitalisierung	73
4.1.1 Digitale Führungstheorien	73
4.1.2 Führungskräftearbeit in Zeiten der Digitalisierung 4.2 Interaktionsarbeit innerhalb der Dienstleistungsbeziehung zwischen Führungskräften und Geführten	76
4.2 Interaktionsarbeit innerhalb der Dienstleistungsbeziehung zwischen Führungskräften und Geführten	88
<b>Literatur (Kapitel I)</b>	<b>97</b>

## KAPITEL II

<b>5. Interaktionskompetenz und ihre Entwicklung</b>	<b>109</b>
5.1 Der Begriff der Kompetenz	109
5.2 Interaktionskompetenz	118
5.3 Zwischenfazit: Der Ansatz der Interaktionskompetenz	125
<b>6. Interaktionskompetenz als Führungseigenschaft</b>	<b>127</b>
<b>7. Interaktionskompetenzen von Führung im Kontext der Digitalisierung</b>	<b>131</b>
7.1 Digitalbedingte Führungsanforderungen	131
7.2 Interaktionskompetenz zur Verwirklichung guter Führung in der soziodigitalen Transformation	135
<b>Literatur (Kapitel II)</b>	<b>144</b>
<b>Zusammenfassung</b>	<b>149</b>
<b>Literatur (Zusammenfassung)</b>	<b>156</b>
<b>Gesamtliteratur</b>	<b>157</b>

## Vorbemerkung der Herausgeber

Die digitalunterstützte zunehmende Vernetzung entlang der Wertschöpfungskette erweitert und verändert den Informations- und Interaktionsraum als Bezugspunkt von Führung (z. B. erweiterte Interaktionsdistanzen, Zunahme der Anzahl und Diversität von Interaktionsakteuren, veränderte Interaktionskanäle, erhöhte Interaktionsgeschwindigkeiten). Akteurs- und Handlungskonstellationen bzw. Rollen- und Handlungsträgerschaften (innerhalb des sozialen Systems, aber auch zwischen menschlichen und technologischen Akteuren/Agenten) werden zunehmend situativ austariert, orchestriert und neukonfiguriert. Wie schon im ersten Band der Reihe *WORKPLACE INNOVATION* von Claudia Suhr gezeigt wurde, wandeln sich infolge dessen bereits seit längerem die Kompetenzanforderungen von Führungskräften. Die vielfach zitierte VUCA-Welt, in der die Rahmenbedingungen von Organisationen durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität sowie Ambiguität gekennzeichnet werden, und erste hierauf bezogene Führungskonzepte können fast ihr 30-jähriges Jubiläum feiern. Die zunehmende Bedeutung von Wissensmanagement, hybride Wertschöpfungskonzepte, horizontale und vertikale Vernetzungstendenzen, die Dezentralisierung von Wissen, Projektifizierung, Teamarbeit, Selbstorganisation und -kontrolle, Agilität, »Führen auf Distanz« u.v.m. stellen keine Novitäten mehr dar.

Insofern muss Führung auch nicht völlig neu erfunden werden. Ein wenig Rückbesinnung auf den paradigmatischen Kern von Führung als Interaktion scheint zweckdienlicher. Diesem Ansatz folgt der



zweite Band der WPI-Reihe. Thorben Krokowski und Marisabel González Ocanto beschreiben »Führungskräftearbeit als interaktionsbasierte Dienstleistung« und analysieren bzw. aktualisieren theoretisch-konzeptionelle Grundlagen dieser Perspektive. Dabei sondieren sie insbesondere die möglichen Impulse, die von der personennahen Dienstleistungsforschung ausgehen. Insbesondere dem Gesichtspunkt der Führung als erfahrungsbasierter interaktionaler Dienstleistung wird in diesem Zusammenhang eine besondere Bedeutung zuteil. Zudem werden die Anforderungen an bzw. von Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt vorgestellt und abschließend in Bezug zu Interaktionskompetenz gesetzt, um grundlegende Aspekte digitaler Führungskompetenz aufzuzeigen.

Thorben Krokowski und Marisabel González Ocanto liefern damit einen wichtigen Beitrag zur aktuellen Führungsdiskussion, der sowohl allen theoretisch-konzeptionell interessierten VertreterInnen der Praxis als auch der Führungsforschung einen Mehrwert bieten kann.

Wir wünschen den LeserInnen eine interessante Lektüre und viele Anregungen für die eigene Arbeit.

Dr. Ralf Kopp (TU Dortmund/Sozialforschungsstelle)

Dr. Bernd Dworschak (Fraunhofer IAO, Stuttgart)

Roman Senderek (FIR e.V. an der RWTH Aachen)

# 1. Einleitung

Die Zielsetzung der vorliegenden Arbeit besteht darin, dass in der arbeits- und sozialwissenschaftlichen Dienstleistungsforschung zum Dreh- und Angelpunkt für Interaktion in Dienstleistungsbeziehungen avancierte Konzept der *Interaktionsarbeit* aufzugreifen und Anknüpfungspunkte zum Thema der Führung als Dienstleistung im Zuge digitaler Transformationsprozesse zu erschließen. Den Ausführungen liegt die These zugrunde, dass die dyadische Beziehung zwischen *Führungskraft* und *Geführten*<sup>1</sup> als interaktionsbasierte Dienstleistungsbeziehung charakterisiert werden kann und sich infolge Orientierungspunkte für Führungskräfte zur Bewältigung aktueller Herausforderungen der digitalen Transformation erschließen lassen. In diesem Zusammenhang erscheint die Frage von besonderem Interesse, welche Kompetenzen bzw. *Interaktionskompetenzen* Führungskräfte in einer digitalisierten Arbeitswelt benötigen.

Angesichts tiefgreifender technologischer und digitaler Transformationsprozesse setzt eine Neukalibrierung des Führungsverständnisses von Führungskräften ein. Das Erklärungspotenzial des Konzepts der Interaktionsarbeit stellt in diesem Zusammenhang ein hilfreiches Instrumentarium dar, um mögliche (digitalisierungsbedingte) Verände-

---

<sup>1</sup> Gemeint sind hiermit alle MitarbeiterInnen, denen [obschon flache Hierarchien vorliegen können, die zu einer faktischen (wenn auch nicht arbeitsvertraglich konstituierten) Nivellierung der Hierarchiestufen im Arbeitsprozess beitragen] eine gegenüber der Führungskraft untergeordnete Rolle zukommt.

rungen des personellen, strategischen, prozessualen und strukturellen Charakters von Interaktionsbeziehungen zwischen Führungskräften und Geführten aufzuzeigen. Indem Interaktionsarbeit die Arbeit *am* und *mit* Menschen ins Zentrum des Handelns stellt und den Fokus im Rahmen personenbezogener Dienstleistungen in starkem Maße auf den interaktiv zu gestaltenden Dienstleistungsprozess richtet, erweist sich das Konzept unter anderem als nützliches Werkzeug, um digitalinduzierte veränderte Anforderungs- und Bedürfnisstrukturen und damit einhergehende Interaktions- und Handlungsmuster der InteraktionspartnerInnen zu analysieren. Unter dieser Voraussetzung kann der erste Teil des vorliegenden Beitrags als Basis schaffender Konnektor<sup>2</sup> für die im zweiten Teil herausgearbeitete Analyse bezüglich Führungskompetenzen angesehen werden. Der Blick richtet sich hierbei insbesondere auf die Entwicklung und/oder Anpassung der zur adäquaten Bewältigung des Transformationsprozesses erforderlichen und auf Seiten der Führungskräfte zu entwickelnden Kompetenzen bzw. Interaktionskompetenzen, die im Rahmen digitaler Transformationsprozesse eine gewichtige Bedeutungssteigerung erfahren.

In Anbetracht der Vereinbarkeit mit dem Konzept der Interaktionsarbeit beleuchtet die Untersuchung im ersten Teil (Kap. 1.–5.) zunächst die Dienstleistungs- bzw. Interaktionsbeziehung zwischen Führungskraft und Geführten. In diesem Zusammenhang soll vorab ein Überblick über die wichtigsten und in direkter Verbindung mit Fritz Böhles, Jürgen Glasers und André Büssings Ausarbeitungen stehenden theoretisch-konzeptionellen Überlegungen zu sozialer Interaktion in

---

<sup>2</sup> Beide AutorInnen haben die Gesamtpublikation gleichermaßen und in enger Abstimmung – jedoch mit spezifischen (inhaltlich gekennzeichneten) Schwerpunkten – erstellt. Stilistische Unterschiede sind dieser Arbeitsteilung geschuldet.

Dienstleistungsbeziehungen erschlossen werden. Daneben widmet sich ein Teil der Arbeit der Darstellung des Einzugs des Interaktionsaspekts in die Debatte um personenbezogene Dienstleistungen. Daran schließt sich die Charakterisierung des Konzepts der Interaktionsarbeit bzw. des »integrierten« Konzepts der Interaktionsarbeit in seinen Umrissen an, um anschließend klären zu können, inwieweit der dyadischen Beziehung Führungskraft–Geführte ein Dienstleistungscharakter zugesprochen werden kann. Ihren theoretischen Unterbau erfährt die Analyse hier ergänzend durch ausgewählte Theorien zur Führungstheorie wie der *Servant Leadership* sowie der *Leader-Member Exchange*. Diese sollen die Notwendigkeit der Berücksichtigung des nicht nur im personenbezogenen Dienstleistungssektor auftretenden interaktiven Charakters von Führungsverhalten zusätzlich unterstreichen. Unter Hinzunahme dieser Ergebnisse befasst sich die Arbeit dann mit der Frage, inwieweit Führung in Zeiten der digitalen Transformation als Dienstleistungsbeziehung zwischen Führungskraft und Geführten gefasst und als Interaktionsarbeit beschrieben werden kann.

Im zweiten Teil (Kap. 6.–9.) wird zunächst präzisiert, was mit dem Begriff *Kompetenzen* im Unterschied zu oft synonym verwendeten Termini wie »Fertigkeiten«, »Fähigkeiten«, »Kenntnisse« oder »Qualifikationen« zu verstehen ist, um eine möglichst trennscharfe Definition des Begriffs herauszuarbeiten. Diese fungiert dann als Grundlage für die Erfassung des für den Bereich der Führungskräftearbeit und den in diesem Zusammenhang unentbehrlichen Begriff der Führungskompetenz. Daran anschließend konzentriert sich die Untersuchung auf die Analyse des unterschiedlichen Verständnisses verschiedener Forschungsdisziplinen gegenüber dem Themenkomplex um Interaktionskompetenzen. Die hier erarbeiteten Erkenntnisse werden schließlich zur Beantwortung der Frage genutzt, welche Kompetenzen bzw. In-

teraktionskompetenzen Führungskräfte zur Bewältigung der speziell im Kontext von Digitalisierung auftretenden Schwierigkeiten und Anforderungen benötigen.

Abschließend erfolgt eine Zusammenfassung der in der Arbeit erarbeiteten Ergebnisse.

## Zusammenfassung

Werfen wir den Blick zum Schluss noch mal zurück auf die Ausgangslage. Das Fundament der vorliegenden Arbeit gründet in der These, dass in Anbetracht einschneidender technologischer und digitaler Transformationsprozesse eine Neukalibrierung des Führungsverständnisses von Führungskräften erfolgt. Auf Grundlage dessen wurde gezeigt, dass das Konzept der Interaktionsarbeit herangezogen werden kann, um personelle, strategische, strukturelle und prozessuale Entwicklungen und Anforderungen auf der Ebene personenbezogener Dienstleistungen im Dienstleistungs- bzw. Industriesektor zu erfassen. Ziel war es, insbesondere den Aspekt der interaktionsarbeitsorientierten Führung in Dienstleistungsbeziehungen – und hier im Speziellen innerhalb der dyadischen Beziehung Führungskraft–Geführte – unter Berücksichtigung digitaler Transformationsprozesse zu erschließen.

Zu diesem Zweck wurde zunächst veranschaulicht, dass die dyadische Beziehung als Dienstleistungsbeziehung verstanden werden kann. Angesichts der praxis- und kontextbezogenen Ausrichtung und der dem Konzept der Interaktionsarbeit inhärierenden vielfältigen Anwendbarkeit sowie hohen Erklärungs- und Analysekraft lassen sich besonders die durch eine hohe Komplexität und Dynamik gekennzeichneten Entwicklungsszenarien der Digitalisierung und ihre Auswirkungen auf den Bereich der Führungsinteraktion beleuchten. Wie dargestellt, üben digitale Dynamiken einen direkten Einfluss auf die Arbeitsrealität von Führungskräftearbeit aus. Was dies betrifft, so konnte demonstriert werden, dass vermeintlich überholte Formen der

Zusammenarbeit im Zuge neuer, digitalinduzierter Entwicklungen nicht ins Hintertreffen geraten, sondern eine signifikante Bedeutungssteigerung erfahren. Dies gilt insbesondere für humanspezifische Eigenschaften. Der Faktor Mensch und hierauf bezogene kommunikative und soziale Fähigkeiten erfahren im Zuge digitaler Transformationsprozesse eine Revitalisierung.

Führungshandeln richtet sich im digitalen Wandel an den Werten, Zielen und Überzeugungen der Geführten aus. Neue Rollenmodelle der Führungskraft als ProblemlöserIn, ImpulsgeberIn, BefähigerIn und Katalysator digitaler Transformationsprozesse verdrängen zunehmend klassisch-unidirektional-hierarchisch ausgerichtete Ansätze. In Kombination mit dem sich vollziehenden Wertewandel und gesteigerten Ansprüchen an Partizipation, Mitbestimmung, Autonomie und Individuation der Generationen Y und Z kommt es zu einem erhöhten Bedarf an Sensibilität für die Belange der Geführten. Um den MitarbeiterInnen die Möglichkeiten der Offenheit der neuen Arbeitsorganisation einzuräumen, müssen Führungskräfte lernen, Verantwortung abzugeben und den Selbstorganisationsfähigkeiten der Beschäftigten zu vertrauen. Die Frage, wie man die Chancen der Digitalisierung nutzen kann und gleichzeitig die Dilemmata ausbalanciert, ist die größte Veränderung und Herausforderung innerhalb der Digitalisierung geworden. Interaktion erscheint bei der Ausübung dieser Tätigkeit unerlässlich.

Für Führungskräfte lässt sich hieraus ableiten, dass dem Aspekt der Interaktion eine essenzielle Rolle in der Ausübung ihrer Tätigkeit zukommt. Jedoch – und dies muss als wesentliche Erkenntnis der Ausarbeitung gekennzeichnet werden – muss sich die Form der Interaktionsausübung auf ein komplexeres Anwendungsfeld anpassen, als es in vor-digitaler Zeit noch der Fall gewesen ist. Dies bedeutet zum

einen, dass mit Blick auf poröser werdende Hierarchiestrukturen und der Zunahme von fluiden adaptiven Netzwerkstrukturen neben einem gestiegenen Grad an Führung auf Distanz und einer damit zusammenhängenden Abnahme von face-to-face Kontakten auch ein erhöhter Bedarf an Fähigkeiten im Bereich des Beziehungsmanagements erforderlich ist. Während die Möglichkeit zur Interaktionsaufnahme also anscheinend eingeschränkt wird, steigt der Bedarf an der Aufnahme eben jener mutmaßlich ungleich unproportional. Zum anderen sehen sich Führungskräfte verstärkt in die Rolle von NavigatorInnen versetzt. Als NavigatorIn stärken sie die Autonomie der Geführten, übertragen ihnen ein erhöhtes Maß an Verantwortung und fungieren als Führungs- und Orientierungspunkt. Um den mehrdimensionalen, fluiden und komplexen Anforderungen gerecht zu werden und dem zukünftigen digitalinduzierten Handlungsdruck standzuhalten, bedarf es folglich der Ausübung von Interaktionsarbeit. Im Umkehrschluss impliziert dies für gutes Führungskräftehandeln einerseits eine Anpassung bereits erlernter und bewährter Methodiken und Strategien an das neue digitale Umfeld sowie Mut zur Offenheit gegenüber einer modifizierten inneren Haltung und Einstellung gegenüber ihrer Führungsaufgabe, ihrer Rolle und Funktion sowie ihrer eigenen Person im Kontext einer digitalen Welt.

Dass die Realisierung hiervon durchaus kein leichtes Unterfangen darstellt, lässt sich durch die Aussagen eines deutschen Unternehmensberaters bezüglich der Charakterisierung des Verhältnisses zwischen Interaktion und Führung kenntlich machen. Dieser stellt fest: »Die Interaktion wird schwieriger, weil sie weniger interaktionsreich ist und wenn Führung Interaktion ist und ich weniger Interaktion habe [...], dann wird das schwieriger.« (Unternehmensberater, 14. Feb. 2020, »persönliche Kommunikation«)



»Whereas the heroic manager of the past knew all, could do all, and could solve every problem, the postheroic manager asks how every problem can be solved in a way that develops other people's capacity to handle it.« (166)

## Literatur (Zusammenfassung)

- Franken, Swetlana (2016): Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Wiesbaden: Springer.
- Handy, Charles (1995): The Age of Unreason. New Edited Edition. London: Random House.
- Schulte, Vera (2015): Interaktionskompetenz im Vertrieb: Konzeptualisierung und Erfolgswirkung. Wiesbaden: Springer.
- Suhr, Claudia (2020): Kompetenzentwicklung von Führungskräften in Prozessen digitaler Transformation. Gevelsberg: EHP.

**Thorben Krokowski**, Jahrgang 1992, studierte Philosophie sowie Politik, Wirtschaft und Gesellschaft an der Ruhr-Universität Bochum. Sein derzeitiger Arbeitsschwerpunkt im Rahmen eines fortgeschrittenen Masterstudiums an der RUB bildet die Themen Management und Regulierung von Arbeit, Wirtschaft und Organisation ab.

**Marisabel González Ocanto**, Jahrgang 1991, kommt aus Venezuela. Dort studierte sie Kommunikationswissenschaft an der Universidad Católica Andrés Bello in Caracas, absolvierte den Master-Studiengang »Alternde Gesellschaften« an der Technischen Universität Dortmund und ist zur Zeit als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Sozialwissenschaftlichen Fakultät der Universität Mannheim tätig.