Ralf Kopp | Bernd Dworschak | Roman Senderek [Hrsg.]

Zusammen Führen

Praxisbasierte Impulse für gute Führung in der soziodigitalen Transformation

Nomos

edition sigma

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Ralf Kopp | Bernd Dworschak
Roman Senderek [Hrsg.]

Zusammen Führen

Praxisbasierte Impulse für gute Führung in der soziodigitalen Transformation

Nomos

edition sigma

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

GEFÖRDERT VOM

Bundesministerium für Bildung und Forschung

ESF Europäischer Sozialfonds für Deutschland

Zusammen. Zukunft. Gestalten.

EUROPÄISCHE UNION

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. 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. Die Verantwortung für die einzelnen Beiträge liegt bei den Autor:innen.

© Titelbild: gremlin – www.istockphoto

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

edition sigma in the Nomos Verlagsgesellschaft

1. Auflage 2023

© Die Autor:innen

Publiziert von
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden
www.nomos.de

Gesamtherstellung:
Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
Waldseestraße 3–5 | 76530 Baden-Baden

ISBN (Print): 978-3-7560-0216-0
ISBN (ePDF): 978-3-7489-3740-1

DOI: https://doi.org/10.5771/9783748937401

Onlineversion
Nomos eLibrary

Dieses Werk ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung 4.0 International Lizenz.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Vorbemerkung des Projektträgers

Liebe Leserin, lieber Leser,

was erwarten Bewerberinnen und Bewerber heutzutage von einer ausgeschriebenen Führungsposition? Mit welcher Motivation bereiten sie sich auf das Vorstellungsgespräch vor? Diese Fragen stellte ich mir vor wenigen Wochen, als eine Person aus meinem Bekanntenkreis sich für eine ebensolche Position innerhalb ihres Betriebes beworben hat. Neben dem Studieren von allerlei Hintergrundinformationen, wie etwa Unternehmensleitlinien oder Organigramm, sowie dem Herleiten verschiedener Führungsstile, tauchte auch ein Aspekt auf, der mittlerweile in allen Bereichen maßgebend ist: Digitalisierung.

Die *Digitalisierung* ist ohne Frage eine treibende Kraft im Wandel der Arbeitswelt, sowohl in der Produktentwicklung, der Kommunikation mit Kundinnen und Kunden aber auch innerhalb von Unternehmen und Institutionen spielt sie eine immer größere Rolle. Dies zeigte sich in den letzten Jahren nicht zuletzt durch Unmengen an durchgeführten virtuellen Meetings und einen hohen Anteil mobiler Arbeit und Home-Office-Tätigkeit. Dies verlangte und verlangt Führungskräften einiges an neuen Skills ab, die mitunter erst noch ausgebildet werden müssen.

Ein anderer Aspekt, der sich im Gespräch mit meiner Bekannten in Vorbereitung auf das Vorstellungsgespräch ergab, ist das Aufbrechen von klassischen und althergebrachten Führungsstrukturen, die auf Hierarchien und Autorität basieren. Vielmehr sollten das Wohl und die Weiterentwicklung der Beschäftigten im Fokus einer modernen Führungskraft stehen. "*Gute Arbeit*" kam mir als Schlagwort in den Sinn.

Die Verknüpfung dieser beiden Aspekte brachte mich gedanklich zum Forschungsprojekt "Gute Führung und Arbeit in der soziodigitalen Transformation", dessen englische Übersetzung "Excellent Leadership and Labour" zum klangvollen Akronym *eLLa4.0* führte. Der Verbund aus wissenschaftlichen und Praxispartnern startete im September 2019 als eines der ersten Projekte im BMBF-Förderschwerpunkt "*Arbeiten an und mit Menschen*". Ohne zu wissen, welche Herausforderungen die pandemische Situation in den folgenden Jahren mit sich bringen würde, waren die Verbundpartner damals bereits am Puls der Zeit und bearbeiteten Themen, die schneller an Relevanz zunahmen, als es beim Einreichen der Ideenskizze zu ahnen war. Daran hat sich bis heute nichts geändert. Nicht umsonst

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

wird dem Forschungsfeld "Führung" im aktuellen Förderprogramm "*Zukunft der Wertschöpfung – Forschung zu Produktion, Dienstleistung und Arbeit*" des BMBF eine besondere Rolle eingeräumt.

Seit Projektbeginn ist einiges passiert und es wurden bereits viele spannende Ergebnisse gewonnen und publiziert. Mit dem vorliegenden Abschlussband ist die Reise des Forschungsteams von eLLa4.0 an einem bedeutenden Meilenstein angelangt: dem erfolgreichen Projektende. Nun, im Dezember 2022, verabschiede ich mich von den Verbundpartnern und erinnere mich gern an die letzten Jahre zurück. eLLa4.0 war das erste Verbundprojekt, das ich während meiner Tätigkeit beim Projektträger Karlsruhe vom Anfang bis zum Ende der Laufzeit inhaltlich betreuen durfte. Passenderweise spielte Digitalisierung auch hierbei eine Rolle: Pandemiebedingt fanden fast alle Verbundtreffen, an denen ich teilnahm, im virtuellen Raum statt, inklusive vollbeweglichem Avatar und komplett ausgestatteten Meetingräumen.

Im Namen des Projektträgers Karlsruhe wünsche ich allen beteiligten Projektpartnerinnen und -partnern alles Gute sowie viel Erfolg bei der Verwertung der Ergebnisse!

Dominik Walzebok
Projektträger Karlsruhe

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung des Projektträgers 5

Einleitung der Herausgeber 11
Ralf Kopp, Bernd Dworschak und Roman Senderek

I. Herausforderungen von Führung, Ansatzpunkte guter Führung und zentrale Aspekte von Führung

1. Herausforderungen für Führungskräfte im Spiegel aktueller Empirie 21
Josephine Hofmann und Bernd Dworschak

2. Gute Führung als interaktionsbasierte Gestaltung soziodigitaler Ökosysteme 43
Ralf Kopp

3. Vom Great Man zum Great Servant 69
Thorben Krokowski

4. Agile Führung und das agile Mindset 93
Sophia Jasmin Gutiérrez Beltrán

5. Führung aus geschlechtersensibler Perspektive 111
Lisa-Marian Schmidt

II. Interaktionskompetenz aufbauen und entwickeln

6. Aufbau und Entwicklung von Interaktionskompetenz zur Führung in der digitalen Transformation 129
Bernd Dworschak und Anna Fehrle

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

7. Führungskräfteentwicklung in neuen Arbeitswelten – Das eLLa4.0-Weiterbildungsangebot 167
Matthias Müssigbrodt, Roman Senderek, Anna Fehrle und Bernd Dworschak

8. Der soziotechnisch basierte Kompass Digitalisierung als Orientierungshilfe für Führung 183
Tobias Wienzek

9. Coaching Leadership in der digitalisierten Arbeitswelt 199
Matthias Müssigbrodt und Roman Senderek

10. Leitbild eines digitalen, werteorientierten Führungssystems mit Kompetenzanforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte in der Produktion 219
Jonas Ast, Magnus Kandler und Karoline Ströhlein

III. Praxiswerkstatt

13. Fallstudie DMG MORI Spare Parts GmbH: Interaktionskompetenz in der Ersatzteillogistik 237
Matthias Müssigbrodt, Stefan Wellensiek und Roman Senderek

14. Fallstudie BELFOR DeHaDe: Führung in komplexen technischen Serviceprozessen 249
Matthias Müssigbrodt, Sebastian Sanski und Roman Senderek

11. Fallstudie BEUMER Group: Interaktionskompetenz im Kontext der Transformation zu einer Netzwerkorganisation und der Testung eines dynamischen Tools zur Visualisierung und Unterstützung netzwerkartiger Interaktionsprozesse 263
Christopher Kirsch und Ralf Kopp

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

12. Fallstudie WBS Training AG: Aufbau und Entwicklung von Interaktionskompetenz als Gegenstand einer Führungskräftewerkstatt 275

Claudia Suhr, Martin Geugis, Bernd Dworschak und Anna Fehrle

Autor*innenverzeichnis 291

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Einleitung der Herausgeber

Ralf Kopp, Bernd Dworschak und Roman Senderek

Arbeitnehmer*innen haben vielfältige Ansprüche an Erwerbsarbeit. Natürlich sind ihnen vor allem Arbeitsplatzsicherheit, feste Anstellung und gutes Einkommen wichtig. Darüber hinaus gibt es jedoch eine Reihe weiterer wichtiger Aspekte. Hierzu zählen bspw. die Zusammenarbeit mit netten Leuten, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Entsprechung von Herausforderungen und eigenen Fertigkeiten, Möglichkeiten zur Kompetenzentwicklung, Anerkennung und Wertschätzung, eine angemessene Gestaltung und Ausstattung der Arbeitsplätze, geeignete Infrastrukturen, die Eröffnung beruflicher Perspektiven, und der Einfluss auf Arbeitszeiten.

Führung hat erheblichen Einfluss darauf, dass die von Beschäftigten gewünschte und die von ihnen erlebte Arbeitsqualität nah beieinanderliegen. Je stärker die Organisation auf Selbstorganisation, intrinsische Motivation, Akzeptanz und Commitment setzt, desto stärker wird die Notwendigkeit, die Belange der Beschäftigten, ihre Partizipationsansprüche und Mitbestimmungsrechte adäquat zu berücksichtigen und zur Geltung zu bringen. Insofern stimmt es bedenklich, wenn über 30 % der Beschäftigten mit der Führungsqualität unzufrieden sind (vgl. INQA 2022, S. 14). Andere Studien verweisen darauf, dass auch die Zufriedenheit von Führungskräften mit ihren Aufgaben und ihrer Arbeitssituation bzw. die Attraktivität von Führungspositionen beständig zurückgeht. Diese doppelte Unzufriedenheit kontrastiert mit der zunehmenden Bedeutung von Führung, die in fast allen Befragungsergebnissen zu den Folgen von Digitalisierung für Führung diagnostiziert wird (vgl. Weber et al. 2018).

Sowohl die Forcierung von Selbstorganisation als auch der zunehmende Einsatz führungsunterstützender und in Teilen auch führungsersetzender digitaler Tools (z.B. Bots) gefährdet offenbar nicht den Bedarf an Führung. Auch wenn zu differenzieren ist, um welche Führungskontexte und -ebenen es geht, d.h. ob Führung im Produktions- oder Verwaltungsbereich stattfindet, in welchen Branchen sich Führung bewegt, ob es sich um kleinere Betriebe oder börsennotierte Unternehmen handelt bzw. ob Führung auf Teamebene, auf mittlerer oder oberer Managementebene erfolgt, kann generell festgestellt werden, dass sich die Führungsfunktion vordergründig in scheinbar paradoxer Weise reproduziert. Anders formuliert, Führung

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

arbeitet permanent vergeblich an ihrer Selbstabschaffung. Bei genauerer Betrachtung ihrer Tiefenstrukturen durchläuft sie einen bei weitem nicht nur technologieinduzierten Veränderungsprozess, obwohl Remote Work bzw. Führen auf Distanz erheblich an Bedeutung gewonnen haben. Insgesamt erweist sich die Digitalisierung als weitgehend gestaltungsoffene Ressource, die im Zusammenspiel mit der konkreten Ausformung der Arbeitsorganisation und Maßnahmen der Kompetenzentwicklung die Autonomiegrade und Selbstdispositionsmöglichkeiten der Beschäftigten dynamisch erweitern oder erheblich restringieren kann. Die Konfiguration der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten steht immer auch in Wechselwirkung mit den Anforderungen an Führung und letztlich in vielen Aspekten auch mit den Arbeitsbedingungen von Führungskräften. Gute Arbeit und gute Führung erweisen sich als zwei Seiten derselben Medaille.

Im vorliegenden Sammelband wird den Fragen nachgegangen, was gute Führung und Arbeit in der soziodigitalen Transformation bedeutet, welche Kompetenzen von Führungskräften an Bedeutung gewinnen und wie diese Kompetenzen aufgebaut werden können. Die Beiträge beruhen auf Ergebnisse und Erfahrungen des im Dezember 2022 abgeschlossenen dreijährigen Verbundforschungsprojektes *Gute Führung und Arbeit in der soziodigitalen Transformation*. Gefördert wurde das Projekt durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und den Europäischen Sozialfond (ESF). Beteiligt waren als Konsortialführer die Sozialforschungsstelle (sfs) der TU Dortmund, das Fraunhofer IAO Stuttgart sowie das FIR e.V. der RWTH Aachen. Von betrieblicher Seite waren beteiligt die BEUMER Group (Entwicklung einer Netzwerkorganisation und eines Netzwerktools), Belfor DeHaDe (Erprobung von VR-Brillen im Technischen Service), DMG Mori (Einführung von Bots im Bereich der Lagerhaltung) sowie die WBS Training GmbH (Entwicklung einer Führungskräftewerkstatt). Die Rolle der Wissenschaft bestand darin, die Führungskräfte bei der Entwicklung und Einführung ihrer Vorhaben zu unterstützen und gleichzeitig in verallgemeinernder Perspektive zu eruieren, wie sich Aufgaben von Führung in der Digitalisierung verändern und welche Kompetenzen wichtiger werden. Auf Grundlage dieser Erfahrungen wurde ein einwöchiges Führungskräftetraining entwickelt und erprobt. Die Besonderheit bestand u.a. darin, dass die digitalen Lernwelten der Demofabrik Aachen und des Future Work Labs des Fraunhofer IAO in Stuttgart für die Führungskräfteentwicklung erschlossen wurden. Ausgangspunkt der Projektarbeit war eine explorative Befragung von Expert*innen aus Wissenschaft und Praxis zu Anforderungen und Kompetenzbedarfen von Führungskräften.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Der Titel des Buches *Zusammen Führen* steht für die Quintessenz des Projektes in der doppelten Bedeutung von gemeinsame Führung und Zusammenführung:

- *Zusammen Führen* bedeutet zunächst einmal technische und soziale Innovationen als wechselwirksamen Prozess bzw. als soziodigitalen Transformationsprozess zusammenzuführen. Dies bedeutet personale, organisationale und technologische Aspekte zu optimieren und gleichzeitig anzupassen (joint optimization).
- *Zusammen Führen* verweist auf die grundlegende Idee der konzeptionellen Verknüpfung von Soziotechnik und Interaktionsarbeit zur Fundierung eines Führungskonzeptes.
- *Zusammen Führen* fokussiert nicht nur auf interpersonelle Aspekte von Führung, sondern integriert Kontextsteuerung und Organisationsgestaltung. Führung und Management werden nicht getrennt betrachtet. Stattdessen erfolgt eine Orientierung am Grundsatz, dass gute Führung in der Digitalisierung "immer eine ganzheitliche integrierte Entwicklung von Mensch, Technik, Organisation sowie Information und Kommunikation beinhalten muss" (Hill 2016, S. 248 f.).
- *Zusammen Führen* bedeutet aber auch, dass Führung Wege finden muss, in denen stabilitätsorientierte und dynamikorientierte Interaktionsformen und -praktiken bzw. Hierarchie und Netzwerk oder auch Fremd- und Selbstorganisation wechselseitig anschlussfähig gemacht werden müssen. Dies kann auch als Ambidextrie bezeichnet werden.
- *Zusammen Führen* verweist ebenso auf die Notwendigkeit, neue Mischformen von Führen in Präsenz und Führen auf Distanz zu entwickeln.
- Weiterhin steht *Zusammen Führen* für die Abflachung und Modernisierung von Hierarchien, d.h. für eine Entwicklung, in der Entscheidungen zunehmend dezentral, verteilt und situativ getroffen werden. Führung erprobt zunehmend Formen von Co-Creation Leadership bzw. von Shared Leadership.
- *Zusammen Führen* passt nicht gut zu asymmetrischen instruierenden Kommunikationsstilen und Führungsformen (command and control), sondern erfordert interaktionskompetente Begegnungen auf Augenhöhe.
- Last but not least steht *Zusammen Führen* auch für die gesamte Projektanlage und Methodik. Zusammengeführt wurden interdisziplinäre Perspektiven auf den Untersuchungsgegenstand ebenso wie Expertise aus Wissenschaft und Praxis.

Der vorliegende Sammelband ist in drei Teile strukturiert. Im ersten Teil werden Erkenntnisse der Wissenschaft bezogen auf Herausforderungen

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

von Führung, Ansatzpunkte guter Führung und zentrale Aspekte von Führung beleuchtet. Konzeptioneller Bezugspunkt ist der im Forschungsprojekt aufgegriffene soziotechnische Systemansatz in Verknüpfung mit einem interaktionsbasierten Führungsverständnis. Hieran anknüpfend wird im zweiten Teil auf die erforderlichen Interaktionskompetenzen von Führungskräften und ihre Entwicklung eingegangen. Zudem werden Tools zur Unterstützung von Führungskräften beschrieben. Der dritte Teil ist als Praxiswerkstatt angelegt. Hier beschreiben anhand konkreter Beispiele am Projekt maßgeblich beteiligte Führungskräfte und Wissenschaftler*innen gemeinsam, welche Interaktionskompetenzen im Zuge der digitalen Transformation an Bedeutung gewonnen haben.

Der **erste Teil** wird eröffnet von *Josephine Hofmann und Bernd Dworschak*, die den *Herausforderungen für Führungskräfte im Spiegel aktueller Empirie* nachgehen und die wesentlichen Veränderungen durch Digitalisierung, Demografie und Corona-Epidemie darstellen. Hierzu werden insbesondere eigene Untersuchungen des Fraunhofer IAO herangezogen. Während dieser Beitrag auf die personale Führung fokussiert, begründet *Ralf Kopp* in seinem konzeptionell ausgerichteten Beitrag *Gute Führung als interaktionsbasierte Gestaltung soziodigitaler Ökosysteme,* warum Führung mehr denn je auf das gesamte Interaktionsgefüge (Mensch, Technik und Organisation) einschließlich der untrennbar hiermit verknüpften Aspekte von Kommunikation auszurichten ist. Es wird argumentiert, dass Führung nicht einseitig auf Dynamik setzen kann, sondern auch für ein ausreichendes Maß zunehmend unternehmenskulturell erzeugter Stabilität und Orientierung sorgen muss. Hiermit verbinden sich deutlich symmetrischere Interaktionsbeziehungen zwischen Führungskräften und Beschäftigten als in traditionell hierarchischen Modellen. Dabei indiziert Führung auf Augenhöhe mehr als nur eine oberflächige Veränderung des Kommunikationsstils. Führungskräfte müssen erkennen können, welche Handlungsimpulse die Organisation und Beschäftigten zur Selbstorganisation benötigen, und ermöglichen, die erforderlichen Kompetenzen und Infrastrukturen zu entwickeln. Dies erfordert eine Haltung, sich verstärkt in den Dienst der Geführten zu stellen, ihre Stärken zu fördern und ihnen auch emotionale Unterstützung zukommen zu lassen. Hierauf geht *Thorben Krokowski* in seinem Beitrag Vom *Great Man zum Great Servant* näher ein. Führung als Dienstleistung und Interaktionsarbeit findet immer stärker in agilen Kontexten statt, die ihrerseits spezifische Grundeinstellungen, Denkweisen und Wertevorstellungen der Individuen und der Organisationen erfordern. *Agile Führung und das agile Mindset* werden deshalb von *Sophia Jasmin Gutiérrez Beltrán* einer genaueren Betrachtung unterzogen und deren Vorteile herausgearbeitet. Die Entwicklung eines Konzeptes gu-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

ter Führung bliebe unvollständig, wenn auf eine Betrachtung von *Führung aus geschlechtersensibler Perspektive* verzichtet werden würde. *Lisa-Marian Schmidt* geht deshalb in ihrem Artikel auf die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen ein und zeigt Ansatzpunkte zur Überwindung dieses Defizits auf.

Im **zweiten Teil** des Buches wird an die zuvor verhandelten Grundlagen interaktionsbasierter Führung angeknüpft und zentrale Facetten von Interaktionskompetenz beschrieben. *Bernd Dworschak und Anna Fehrle* gehen auf die zentrale Bedeutung von Interaktionskompetenz ein und widmen sich hier insbesondere dem *Aufbau und der Entwicklung von Interaktionskompetenz zur Führung in der digitalen Transformation*. In ihrem Beitrag *Führungskräfteentwicklung in neuen Arbeitswelten – Das eLLa4.0-Weiterbildungsangebot* skizzieren *Matthias Müssigbrodt, Roman Senderek, Anna Fehrle und Bernd Dworschak* Hintergrundannahmen und Konzeption der erfolgreich pilotierten einwöchigen Schulungsreihe für Führungskräfte.

Gegenstand dieser Weiterbildung waren auch Tools und Ansätze für Führungskräfte, die im Rahmen des eLLa-Projektes eingesetzt wurden. *Der soziotechnisch basierte Kompass Digitalisierung als Orientierungshilfe für Führung* gehört bspw. dazu und wird von *Tobias Wienzek* beschrieben. Hieran anknüpfend arbeiten *Matthias Müssigbrodt und Roman Senderek* in ihrem Aufsatz zu *Coaching Leadership in der digitalisierten Arbeitswelt* die besondere Bedeutung von Coaching für Führungskräfteentwicklung heraus und gehen auf verschiedene digitale Tools zur Unterstüzung interaktionskompetenter Führungskräfte ein. *Jonas Ast, Magnus Kandler und Karoline Ströhlein* thematisieren in einem Gastbeitrag des Partnerprojektes *Digitale Führung und Technologien für die Teaminteraktion von morgen* (teamIn) das *Leitbild eines digitalen, werteorientierten Führungssystems mit Kompetenzanforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte in der Produktion.* Skizziert werden die entwickelten Instrumente einer digitalen Personaleinsatzplanung bzw. eines digitalen Shopfloor-Managements sowie die notwendigen Kompetenzen für den Erfolg des digitalen Führungssystems.

Während in den ersten beiden Teilen des Buches aus Perspektive anwendungsorientierter Wissenschaft theoretisch-konzeptionelle und methodisch-instrumentelle Aspekte einer interaktionsbasierten Führung und von Interaktionskompetenz thematisiert werden, geht es im *dritten Teil* darum zu zeigen, wie durch entsprechende Konzepte und adäquate Tools Führungsarbeit unterstützt werden kann und welche Interaktionskompetenzen bzw. Mischungen an Kompetenzbündeln bei der Einführung neuer Technologien konkret relevant werden. Die Beiträge sind jeweils gemeinsam von Wissenschaftler*innen und Praktiker*innen geschrieben. Aufgrund der Unterschiedlichkeit der beschriebenen Cases konnte folgt

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

die Textanlage nur einer groben Grundstrukturierung, während ansonsten Freiraum gewährt wurde, um die jeweiligen Besonderheiten der Cases hervorzuarbeiten.

In den Cases beschäftigte sich jedes Unternehmen entsprechend seiner Bedarfslagen mit einem jeweils eigenen Vorhaben. Diese Cases decken das gesamte Spektrum des im Rahmen des eLLa4.0-Projektes erarbeiteten integrierten Konzeptes interaktionsbasierter Führung ab (vgl. Kap. 2), d.h. die Cases lassen sich in Bezug auf die idealtypische Unterscheidung von Arbeitsgestaltung, Unternehmensgestaltung und Interaktionsgestaltung als Bezugspunkt von Führung unterschiedlich positionieren.

Zunächst beschreiben *Matthias Müssigbrodt, Stefan Wellensiek und Roman Senderek* den *Case DMG MORI Spare Parts GmbH*. Hier ging es u.a. um den Aufbau von Interaktionskompetenz im Kontext der Entwicklung und Einführung von Bots im Bereich der Lagerhaltung. Die Entwicklungen bezogen sich auf die Ebene der Arbeits- und Interaktionsgestaltung.

Anschließend gehen *Matthias Müssigbrodt, Sebastian Sanski und Roman Senderek* auf den *Case Belfor DeHaDe* ein. Beschrieben werden die Anforderungen an Führung in komplexen technischen Serviceprozessen, insbesondere bei der Auswahl und Erprobung von VR-Brillen in diesem Bereich. Auch hier wurde insbesondere die Ebene der Arbeits- und Interaktionsgestaltung adressiert.

Der *Case BEUMER Group* wendet sich stärker der Ebene der Unternehmensgestaltung in Verbindung mit Interaktionsgestaltung zu. *Christopher Kirsch und Ralf Kopp* beschreiben die Voraussetzungen der Einführung eines Netzwerktools zur Unterstützung zunehmend netzwerkartigere Interaktionsprozesse.

Noch einmal anders akzentuiert war der *Case WBS Training GmbH*, denn es stand keine Tooleinführung im Mittelpunkt des Interesses, sondern die Entwicklung und Erprobung einer Führungskräftewerkstatt. Hierzu erfolgte eine unmittelbare Auseinandersetzung mit dem Gegenstand der Interaktionskompetenz als Schlüsselkategorie für Führungskräfteentwicklung. Insofern sind die entsprechenden Ausführungen von *Bernd Dworschak, Martin Geugis und Claudia Suhr* schwerpunktmäßig auf Ebene der Interaktionsgestaltung an der Schnittstelle Unternehmensgestaltung angesiedelt.

Die Lernreisen der Cases ermöglichten den beteiligten Wissenschaftler*innen und Praktiker*innen iterativen einen wechselseitigen Lernprozess. Auf diese Weise konnten wissenschaftliche Impulse zur Grundlage der Entwicklungsarbeiten in den Unternehmen gemacht werden. Umgekehrt flossen in die Entwicklung der Konzepte permanent Praxiserfahrungen aus den Cases ein. Jedes Unternehmen hat sich mit festen Ansprech-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

personen auf wissenschaftlicher Seite (Key Accounts) auf eine betriebsindividuelle Lernreise begeben. Die wissenschaftliche Begleitung von Belfor DeHaDe und DMG Mori erfolgte schwerpunktmäßig durch das FIR (RWTH Aachen). Die BEUMER Group wurde von der Sozialforschungsstelle Dortmund der TU Dortmund begleitet und WBS Training durch das Fraunhofer IAO Stuttgart.

Die jeweiligen betrieblichen Lernreisen waren mit einem systematischen zwischenbetrieblichen Erfahrungsaustausch verknüpft. Aufgrund von Corona fand ein großer Teil der gesamten Kommunikation überwiegend in virtueller Form statt.

In jedem Betrieb wurden seitens der Wissenschaft Impulse zum Thema Führung als Interaktion, zu Interaktionskompetenz und zu Grundlagen soziotechnischer Systemgestaltung eingebracht. Hierzu diente u.a. die Durchführung von betriebsspezifischen Basisworkshops sowie die Durchführung soziotechnischer Systemanalysen mit dem Kompass Digitalisierung (vgl. Kap. 8). Diese Workshops bildeten den Ausgangspunkt der gemeinsamen dialogischen Entwicklung eines konkret angereicherten Verständnisses von Interaktionskompetenz und der soziotechnischen Fundierung bzw. Profilierung eines interaktionsbasierten Führungskonzeptes. Ebenso dienten sie der Fokussierung der jeweiligen Cases und als Ausgangspunkt für die betrieblichen Entwicklungen und Ableitungen von Anforderungen und erforderlichen Kompetenzen der Führungskräfte. Die Erfahrungen der gesamten Lernreise wurden in die Ausgestaltung des einwöchigen Weiterbildungskursus eingespeist (vgl. Kap. 7).

Literaturverzeichnis

Hill, H. (2016). Führung in digitalisierten Arbeitswelten. *VM Verwaltung & Management* 22 (5), 241–249.

INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit (2022). Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität. Die Arbeitssituation in deutschen Unternehmen aus Sicht der Beschäftigten. Berlin https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/gewuenschte-und-erlebte-arbeitsqualitaet.pdf;jsessionid=F83C3DB95BF48F8DCD62B00178BDDE2B.delivery2-master?__blob=publicationFile&v=2

Weber, C., Thomson, B., Pundt, F. (2018). *Die Notwendigkeit von Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt – eine Netnografie*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

I.

Herausforderungen von Führung, Ansatzpunkte guter Führung und zentrale Aspekte von Führung

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

1. Herausforderungen für Führungskräfte im Spiegel aktueller Empirie

Josephine Hofmann und Bernd Dworschak

1.1 Einleitung

Führung war zu allen Zeiten ein wichtiges Thema in Organisationen. Was wir in dem Begriff Führung verbinden, unterliegt aber einer ständigen Veränderung, bedingt durch den Zeitgeist, was Mitarbeitende von Führung erwarten, aber auch bedingt durch den Wandel von Organisationen, in denen sie wirksam werden soll.

Der folgende Beitrag skizziert im Wesentlichen die Veränderungen, die durch die digitale Transformation, die veränderte Demografie und nicht zuletzt die Corona-Pandemie aufgetreten sind, wobei hierauf aus Aktualitätsgründen der Schwerpunkt gelegt wird. Man kann davon ausgehen, dass die Corona-Pandemie bereits länger andauernde Entwicklungen der digitalen Transformation wie unter einem Brennglas konzentriert und beschleunigt hat, womit dies als legitime Schwerpunktsetzung angesehen wird.

Der hier im Zentrum stehende Begriff von Führung fokussiert primär auf personale Führung, hier verstanden als die Führung von Menschen bzw. Mitarbeitenden. Nicht näher beleuchtet werden damit Aspekte strategischer Führung, die sich insgesamt mit der Ausrichtung und Steuerung der Gesamtorganisation auseinandersetzt und z.B. Fragen der Geschäftsfeldentwicklung, der strategischen Investitionen oder anderen zentralen, übergreifenden Fragen bearbeitet.

1.2 Aktuelle Trends und Entwicklungen

"Viele Jahre beherrschte der Glauben an die Möglichkeit einer zielgerichteten Steuerung von Organisationen die Führungstheorien. Zielvereinbarungen und die Messbarkeit von Zielen waren wichtige Parameter für die Führung von Menschen und Organisationen. Dass hier mittlerweile eine gewisse Ernüchterung eingekehrt ist, hat auch mit den veränderten Umweltbedingungen zu tun, in denen Führung heute stattfindet. Die Welt ist

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

viel zu komplex und unvorhersehbar geworden. Gegebenheiten, vor deren Hintergrund gestern noch Ziele vereinbart wurden, haben heute keine Gültigkeit mehr. Aber auch die Geführten erwarten mehr Freiräume und wollen ihr Handeln nicht von Zielen leiten lassen, von denen sie längst wissen, dass sie nicht mehr der Realität entsprechen. Führung wird zusehends unsicher und auch als unsicher empfunden. Vertrauen in Führung schwindet, und das auf allen gesellschaftlichen Ebenen, sodass die Frage nach einer zukunftsfähigen Führung mehr als gerechtfertigt erscheint". Diese Einleitung von Detlev Hollmann zur von der Bertelsmann-Stiftung getragenen Veröffentlichung Zukunftsfähige Führung (Hollmann 2015, S. 4) erscheint auch im Jahr 2022 sehr aktuell. Viele der genannten Rahmenbedingungen haben sich gefühlt noch beschleunigt und in immer komplexeren Verflechtungen ausgeprägt. Veränderungsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit, auf Sicht fahren sind wichtiger und präsenter denn je. Gleichzeitig haben sich neben diesen wettbewerblichen Veränderungen auch gesamtgesellschaftlich weitere Entwicklungen verstärkt, die auch die Erwartungen der Mitarbeitenden an Führung prägen. In dieser Gemengelage gilt es, tägliche Führungsarbeit in unseren wirtschaftlichen Organisationen zu gestalten und die sie tragenden Führungskräfte hierfür bestmöglich mit entsprechenden Rollenbildern, Kompetenzen und Handlungsansätzen auszustatten (vgl. Gebhardt et al. 2015).

Abnehmende Attraktivität von Führungspositionen

Ein weiterer Grund, sich mit Führung zu beschäftigen, ist die Tatsache, dass dieser *Job* von abnehmender Attraktivität zu sein scheint, insbesondere in den jüngeren Generationen: Es ist schon lange nicht mehr so, dass das Angebot einer Führungsposition eines ist, das man nicht ausschlagen kann. Diese Erkenntnis konnte in zwei aufeinanderfolgenden Studien unter Beteiligung des Fraunhofer IAO gefestigt werden. Wir fragten bereits im Jahr 2018 danach, wie attraktiv die Übernahme einer Führungsposition sei. Rund 40 % der befragten Teilnehmer*innen gaben diesbezüglich an, dass die Attraktivität in Zukunft eher abnehme (vgl. Hofmann und Wienken 2018). Eine Wiederholung dieser Fragestellung im Jahr 2020 bestätigte dieses Bild, und es wird den Autoren in einer Vielzahl von direkten Kontakten in Unternehmen zumindest auf anekdotischer Ebene auch weiterhin bestätigt (vgl. Hofmann und Wienken 2020).

Digitale Transformation als *Megatrend*

Führungsarbeit findet immer im Kontext der aktuellen Unternehmensrealität statt und ist damit selbstverständlich geprägt von den jeweilig vor-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

herrschenden marktlichen Bedingungen. Die heutige Wettbewerbsumwelt stellt ein unternehmerisches Umfeld dar, in dem schnelle Reaktionsfähigkeit, die proaktive Aufnahme relevanter Trends, agile Umsetzungen von Produktneuerungen oder Prototypen sowie gleichzeitige Risikofreude wesentlich sind, um am Markt zu bestehen. Produktentwicklungszyklen müssen sich beschleunigen, da dank der internationalen Vernetzung jederzeit völlig neue Wettbewerber aus unbekannten Richtungen auftauchen können. Der Markt wird durch diese Vernetzung global und damit potenziell größer, wodurch sich völlig neue Kundengruppen erschließen lassen. Zudem erlauben digitale Prozesstechnologien die Verkürzung und Beschleunigung bestehender Produktions- und Kooperationsprozesse. Die aktuelle Ukrainekrise zeigt jedoch auch, wie vulnerabel wir in dieser internationalen Arbeitsteilung sind.

Sehr viele Unternehmen bzw. Organisationen stehen vor mehr oder weniger drängenden Fragestellungen und Herausforderungen. Es gilt neue, digitale Geschäftsmodelle zu entwickeln, neue Märkte zu erobern und das Unternehmen unter Einsatz digitaler Hilfsmittel schneller und effizienter zu machen. Gefragt sind also Innovationen – in Produkten, Dienstleistungen, Prozessen und hierbei grundlegenden Strukturen. Diese Innovationen sind nur möglich mit einer Belegschaft, die ihre Kompetenzen laufend anpasst, neue Prozesse und Arbeitsformen realisieren kann und damit ein erhebliches Maß an Veränderungsfähigkeit zeigt. Um diese Kompetenzen aufzubauen, braucht es sowohl Anpassungs- als auch Aufstiegsqualifizierung der Mitarbeitenden (vgl. Hofmann und Wienken 2020). Nach ersten Studien von Frey und Osborne im Jahr 2013, die die Auswirkungen der Digitalisierung auf Jobprofile und Arbeitsmarkteffekte herausgearbeitet haben, hat sich die Zahl der Studien und Abschätzungen zu den Wirkungen all dieser Veränderungen stark entwickelt. Seien es Expertisen für einzelne Branchen wie z.B. die Automobilindustrie, oder die immer beunruhigenderen Zahlen zum Fachkräftemangel, der nach dem Abklingen der Corona-Pandemie in einigen Bereichen immer offensichtlicher wird. Mittlerweile haben aber alle verstanden, dass wir in Zukunft nur erfolgreich wirtschaften werden können, wenn der (Weiter-)Bildung der Mitarbeitenden eine deutlich stärkere Bedeutung beigemessen wird. Es liegt nahe, daraus auch den Schluss zu ziehen, dass die (Weiter-)Entwicklung von Mitarbeitenden zu den zentralen Aufgaben auch von Führungskräften gehört. Denn sie sind diejenigen, die, im Gegensatz zu zentralisierteren Personalabteilungen, die Stärken, Schwächen und Entwicklungspotenziale der Mitarbeitenden jeden Tag sehen und zudem mit ihrem Einfluss auf deren tägliche Arbeitsinhalte auch deren praktische Entwicklungsanreize und -umfelder stark mitbestimmen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Zunahme der Wissensarbeit als Treiber auch veränderter Erwartungen der Mitarbeitenden an Führung

Veränderte Anforderungen an Führungsarbeit haben auch einen Ursprung im schon lange beobachtbaren Trend zu immer mehr Wissensarbeit in der Tätigkeitsklassifizierung der Mitarbeitenden. Das sind Tätigkeiten, die extrem geprägt sind durch Informations- und Wissensintensität, eine häufig hohe Ergebnis- und Prozessoffenheit der Tätigkeiten. Schon Peter Drucker formulierte: "Der Wissensarbeiter ist der, der als einziger in der Organisation weiß (und beurteilen kann), ob er seine Sache gut gemacht hat." (vgl. Gebhardt et al. 2015, S.16). Das bedeutet im Umkehrschluss: Nicht die fachliche Beurteilung durch die Führungskraft kann in dieser Führungsbeziehung im Vordergrund stehen, sondern die Orientierung, das Sparring, die Vernetzung der Mitarbeiter*innen untereinander sind hier die wesentlichsten Führungsaufgaben. Der Siegeszug der Wissensarbeit hat für die Steuerung der Wertschöpfung zudem eine Reihe unbeantworteter Fragen aufgeworfen. Die Qualifikations- und Tätigkeitsmuster heutiger Wissensarbeit und die technischen Möglichkeiten vernetzter Kommunikation mittels sozialer Medien fördern laterale Koordination und Kooperation, zunehmende Projektorganisation und Temporabilität von Arbeitsbezügen. Die Eigenständigkeit erfolgreicher Wissensarbeiter*innen stellt die klassischen Steuerungsinstrumente zudem auf eine harte Probe (vgl. Gebhardt et al. 2015). Die Unterstützung der individuellen Befähigung der Mitarbeiter*innen wird zur zentralen Führungsaufgabe. In diesem Sinne können Führungskräfte auch die Aufgaben eines *Learning Officers* oder eines *Learning Agents* übernehmen. Viele Unternehmen etablieren derzeit entsprechende Konzepte. Oftmals sind sie in den Fachabteilungen angesiedelt und bilden eine Schnittstelle zu HR, können aber auch von Führungskräften übernommen und so zur Führungsaufgabe werden (vgl. Schnalzer et al. 2022). Führungskräfte sind bei der Gestaltung des lebenslangen Lernens sowie einer neuen Lernkultur von großer Bedeutung (Senderek et al. 2021, S. 142).

Alternde Belegschaften und Fachkräftemangel

Die bereits geschilderten Veränderungen und die daraus resultierenden Anforderungen werden überlagert von weiteren längerfristigen Trends: der Alterung der Belegschaften aufgrund der demografischen Entwicklung, dem Trend zur Akademisierung, der Facharbeiterinnen und Facharbeiter zur raren Ressource macht und in vielen Bereichen von Industrie, Handwerk, Pflege- und Gesundheitsberufen, bei IT-Kräften etc. den demografiebedingten Mangel noch vergrößert. Das Ganze wird nun ergänzt

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

durch die unmittelbaren Folgen der beschleunigten Digitalisierung durch die Pandemie und die Veränderungen, die in der Arbeitsorganisation durch die Pandemie eingetreten sind.

Moderne Organisationsstrukturen und Internationalisierung

Teil von Arbeits- und damit Führungsrealität ist auch der vermehrte Einsatz von Spezialist*innen und das vermehrte Arbeiten in kollaborativen Netzwerken. Das Netzwerken und die flexible Einbeziehung externer Spezialist*innen für bestimmte Projekte oder zeitlich befristete Kooperationen hat daher auch Auswirkungen auf die Inhouse-Beschäftigungsverhältnisse, auf Arbeitszeiten und Prozesse, die parallel zunehmend flexibilisiert aufgestellt werden. Ressourcen werden zunehmend *aus der Cloud* engagiert. Führungslinien sind in diesen komplexer werdenden Netzwerk- und Organisationsmodellen notwendigerweise immer stärker gesplittet und mehrdeutig (vgl. Gebhardt et al. 2015).

In vielen modernen Organisationsmodellen sind Weisungsbefugnisse für einzelne Mitarbeiter*innen mittlerweile je nach Rollen auf verschiedene Führungskräfte verteilt. So wird es gerade in immer globaler agierenden Unternehmen üblich, ein- und derselben Führungskraft für eine bestimmte (örtlich nähere) Gruppe von Personen disziplinarische Führungsfunktion zu geben und im Sinne der internationalen Virtualisierung von Kompetenzen gleichzeitig weltweit verteilte Expert*innen des Unternehmens fachlich zu steuern, während deren disziplinarische Führung wiederum einer vor Ort agierenden Führungskraft obliegt – eine Situation, die nicht nur die Führungsspannen (vgl. Gebhardt et al. 2015) als solche dramatisch nach oben treibt, sondern – wie alle matrixähnlichen Strukturen – sehr häufig mit ungenauen Verantwortlichkeiten und Loyalitätskonflikten zu kämpfen hat.

1.3 Und dann kam Corona: Führung auf Distanz in umfänglichster Form

Die Pandemie hat unseren privaten wie beruflichen Alltag in den mehr als zwei Jahren der corona-bedingten Ausnahmesituation massiv verändert, zumindest für die Mitarbeitenden und Führungskräfte, die aufgrund einer großen Digitalisierungsquote prinzipiell auch an anderen Orten arbeiten können als in der Werkhalle oder im Friseursalon, dem Krankenhaus oder dem Fachgeschäft. Langfristig werden hybride Arbeitskonzepte mit einem selbstverständlichen Mix von Arbeitsanteilen in und außerhalb des Unternehmens daher mutmaßlich bestehen bleiben. Zudem hat die Kri-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

se wie ein Digitalisierungsbeschleuniger gewirkt und Mitarbeitende, wie Führungskräfte sowie die Unternehmensleitungen von der vitalen Bedeutung der Digitalisierung und der hierfür erforderlichen Kompetenzen und Arbeitskultur überzeugt. Die aktuelle und zukünftige Führungssituation hat sich damit verändert: sie erfolgt deutlich häufiger über Distanz, ist dabei deutlich kommunikationsintensiver geworden, steht vor ganz neuen Anforderungen, das Onboarding von Mitarbeitenden zu organisieren, anzuleiten, zu betreuen, sie zu guter Leistung zu bringen. Deutlich geworden ist auch, dass gerade in Bezug auf die digitalisierten Arbeits- und Kommunikationsprozesse der Arbeit ein diesbezüglicher qualifikatorischer Nachholbedarf bei Mitarbeitenden und Führungskräften besteht. Das bestätigt eine Studie des Fraunhofer IAO aus dem Jahr 2021 zum Thema, für die bundesweit Personalverantwortliche befragt wurden.

Diese Studie des Fraunhofer IAO hat nach den sichtbaren und maßgeblichen Veränderungen der täglichen Führungsarbeit in der Corona-Pandemie gesucht. Überschreiben ließen sich die Antworten in Bezug auf ein zustimmendes *Ja, das hat sich verändert* mit den Stichworten *mehr Kommunikation* (64,9 %), *Koordination* (46,3 %), und *direkte Einzelgespräche (one to one)* (43,4 %). Damit verbunden ist ein insgesamt nochmals erhöhter Arbeitsaufwand für die Führungskräfte (43,2 % Zustimmung). Interessanterweise hat die Aussage *Führungskräfte delegieren langfristiger* mit nur 19,6 % die geringste Zustimmung. Es zeigt sich, dass das Fehlen der (gemeinsamen) räumlichen Präsenz mit all ihren Nebeneffekten eine sehr dedizierte, aktive Kommunikationsarbeit nötig macht, die, über Medien abgewickelt, eben auch anders geplant und teilweise aufwendiger in der Durchführung gemanagt werden muss. Zu denken sei hierbei nur an Nebeneffekte gemeinsamer Präsenz, die sich in Aussagen wie *man bekommt viel ‚nebenher' mit; kommt einfach ins Gespräch; sieht und ‚erspürt' Stimmungen einfacher* widerspiegeln. Sicher schafft auch die Pandemie dahingehend zusätzliche Bedürfnisse – eine Sondersituation wie Corona macht es immer auch erforderlich, die Lage zu erklären, zu informieren, zu beruhigen und alle Beteiligten in einem möglichst guten *Loop* an Informationen zu halten. In jedem Fall kann man davon ausgehen, dass die genannten Veränderungen den Arbeitsdruck der Führungskräfte insgesamt nochmals erhöht haben dürften.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

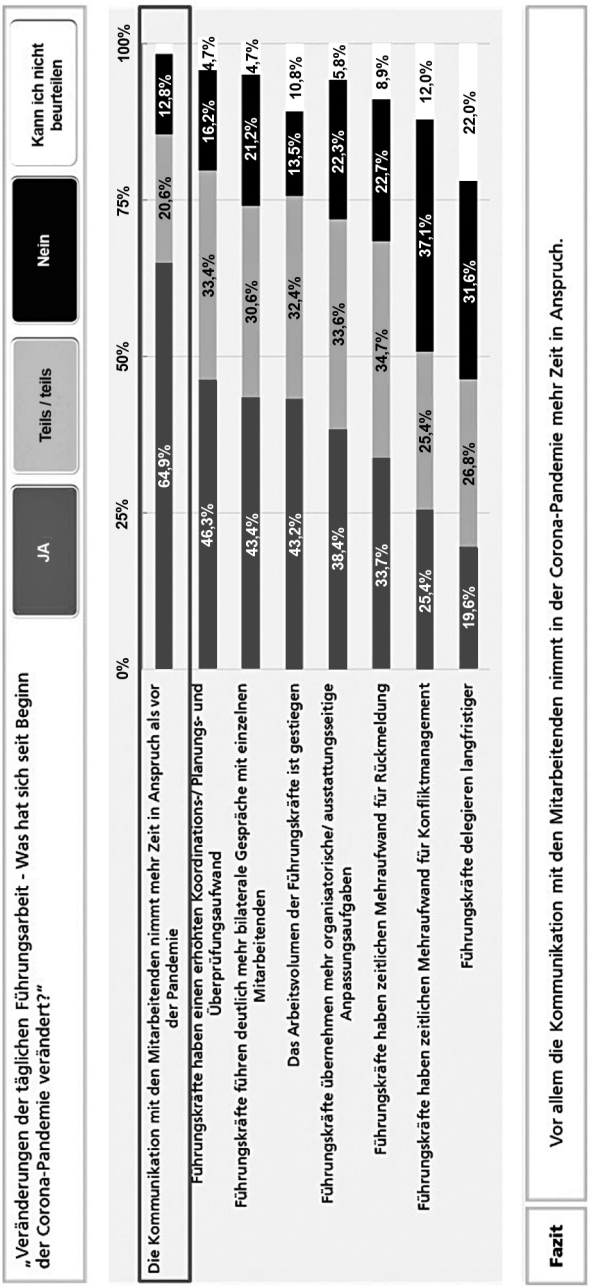


Abb. 1: Corona-bedingte Veränderungen der Führungsarbeit (Quelle: Hofmann et. al. 2021, S. 4)

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Einbindung, Informalität, die Gruppe *zusammenhalten* – die emotionalen Themen sind die schwierigsten

Zusätzlich hat diese Studie aus dem Jahr 2021 mitten in der Pandemie nach den größten Herausforderungen und deren Bewältigung seitens der Führungskräfte gefragt. Auf die Frage, wie leicht oder schwer den Führungskräften die Bewältigung fällt, gehen vor allem diejenigen Themen als die schwierigsten hervor, die eng mit persönlichen Aspekten, familiären Themen und Informalität zu tun haben. *Schwer* bzw. *sehr schwer* ist der Umgang mit Mitarbeitenden, die wenig aktiv kommunizieren (54,7 % *schwer*, 8,0 % *sehr schwer*), das Aufrechterhalten informeller Kommunikation und Bindung (44,9 % *schwer*, 9,6 % *sehr schwer*), aber auch der Ausgleich erlebter Ungleichbelastung durch verschiedene familiäre Situationen der Mitarbeitenden.

Dazu passen auch Schwierigkeiten, adäquat mit dem Phänomen der Entgrenzung umzugehen. Hier sehen wir das klare Dilemma der Führungskräfte, die eben nicht nur fachliche Vorgesetzte, sondern im besten Fall auch zentrale *Enabler* eines guten Miteinanders und Arbeitsklimas sind. Gerade in der Pandemiesituation war es besonders schwer, an die Menschen *heranzukommen*; andererseits verstärkt genau diese räumliche Distanz die entstehenden, zuvor genannten Problematiken.

Diese Situation dürfte im *Neuen Normal* nicht mehr ganz so extrem ausgeprägt sein, dennoch gehen wir von langfristigen Veränderungen aus. Sicherlich ist hier auch die Frage berechtigt, wie weit führungsseitige *Fürsorge* gehen kann und muss und inwieweit auch von den Mitarbeitenden ein höheres Maß an Selbstverantwortung verlangt werden kann.

Aus Managementsicht sind durchaus auch die Ergebnisse in Bezug auf das Thema *Wahrnehmung von Leistung* relevant. Hier haben immerhin 31,8 % der Befragten vermerkt, dass diese Wahrnehmung eine schwer zu meisternde Herausforderung sei. 2,7 % sagen, dass ihnen dies *sehr schwer* fällt. Die damit verbundene Frage, inwieweit in hybriden Arbeitskonzepten letztlich nicht auch veränderte Formen der Leistungsmessung erforderlich sind, haben wir bereits in einer weiteren Studie dieser Studienreihe näher beleuchtet (vgl. Hofmann et al. 2021). Letztlich zeigt aber der Blick auf die Gesamtergebnisse, warum *Führung auf Distanz* eben weit mehr ist als die Abwicklung von Meetings im Online-Format. Viele Führungskräfte kommen zweifellos auch an die eigenen Grenzen und sind sicher auch schlichtweg unsicher, welches persönliche Verhalten in dieser Ausnahmesituation derzeit angemessen sein kann (Hofmann et al. 2021).

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Wie geht es in der hybriden Arbeitswelt weiter?

Unter hybriden Arbeitsformen verstehen wir solche, die ortspräsente und ortsmobile Arbeit in großer Selbstverständlichkeit mischen, und zwar in synchroner als auch in asynchroner Form. Das bedeutet: Der einzelne kann unter mehr oder weniger strikten Rahmenbedingungen wählen, wo er arbeitet und sich damit tage- oder stundenweise zwischen Büro und anderen Arbeitsorten entscheiden (asynchrone Hybridität); umgekehrt bedeutet das auch, dass Situationen, in denen Personen an einem Ort mit solchen in virtueller Zusammenschaltung zu einem Zeitpunkt zusammenarbeiten (synchrone Hybridität), zunehmen werden. Nach der Pandemie – wann immer wir diesen Zeitpunkt zeitlich einigermaßen festlegen können – können wir davon ausgehen, dass die Arbeitswelt deutlich hybrider gestaltet sein wird als vor der Pandemie (vgl. Hofmann und Hoberg 2022).

Erkennbarer Perspektivwechsel: Erwartbar ist ein *Einpendeln* auf einen Mix von Präsenz und mobilen Arbeitsformen

Der Blick in die Zukunft *nach Corona* zeigt einen Rückgang der *Extremformen* und ein Einpendeln auf einen ausgewogeneren Mix zwischen Präsenz und virtuellen Arbeitsformen. Für die Arbeitswelt in post-pandemischen Zeiten zeigt die Studie des Fraunhofer IAO (Hofmann et al. 2022), dass sich der Anteil der Befragten, die davon ausgehen, dass (fast) alle Büroarbeitenden ganz oder teilweise im Homeoffice/mobil arbeiten werden, auf 11,6 % beläuft; rund 30,7 % geben an, dass *die meisten* Büroarbeitenden in dieser Form arbeiten werden. Der Großteil befindet mit 42,7 % in der Antwortkategorie *etwa die Hälfte* der Büroarbeitenden. Wie selbstverständlich sich ortsflexible Arbeitsformen in das Portfolio möglicher Gestaltungsoptionen eingebracht haben, zeigen auch hier die verschwindend geringen 2,2 % der Befragten, die davon ausgehen, dass in der Zukunft (fast) niemand der Büroarbeitenden im Homeoffice/mobil arbeiten wird. Die vergangenen Monate haben also zu einem dauerhaften Perspektivwechsel geführt.

Auch vor diesem Hintergrund ist die tiefergehende Frage naheliegend, inwieweit die erwartbaren Arbeitsformen in ihrem Mix aus Präsenz und Virtualität noch zusätzlich zu veränderten Anforderungen an die tägliche Führungsarbeit führen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

1.4 Worauf sich Führungsarbeit in Zukunft konzentrieren sollte

Die bisherigen Ausführungen zeigen, dass sowohl die langfristigen Veränderungstrends als auch die relativ aktuellen, aber massiven Veränderungen aufgrund der Veränderungen von Arbeitsorganisation in der Corona-Pandemie und die daran orientierten Erwartungen an das *Neue Normal* Führungsarbeit unter starken Veränderungsdruck bringen. Diese fassen wir wie folgt zusammen und aktualisieren dabei Aussagen aus vergangenen Jahren (vgl. Gebhardt et al. 2015):

Wirksame Führung realisiert Entwicklungsorientierung: In der hybriden Arbeitswelt sind Führungskräfte aufgerufen, zunehmend eigenständige Mitarbeitende im richtigen Maß zu fördern, anzuleiten, aber auch *freizulassen*, damit sie ihr Potenzial entfalten können und in ihrem Selbstverständnis als wertvolle Ressource glaubhaft unterstützt werden.

Wirksame Führung fördert Diversität: Die absehbar zunehmende Diversität von Mitarbeitendengruppen in Bezug auf Alter, kulturellen Hintergrund etc. erfordert darüber hinaus eine Integrationsleistung, die häufig genug durch eigene Sozialisierungen der Führungshandelnden erschwert wird. Dennoch erfordert schon allein der demografische Wandel, sich viel intensiver mit Mitarbeitenden anderer Nationalitäten, aber auch diverseren Orientierungen aktiv auseinanderzusetzen.

Wirksame Führung bietet Rahmensetzung: Strukturvorgaben sollen gerade Wissensarbeitenden helfen, ihrem Denk- und Wirkungsraum einen Rahmen zu geben. Diese Rahmensetzung soll für Budgets und Timings sensibilisieren und unternehmerisches Denken fördern. Die Übertragung komplexer Anfragen und größerer interner Aufgaben in Projektbriefings schult die Kundenorientierung und definiert die notwendigen Kompetenzen für die Leistungserbringung.

Wirksame Führung fördert Vernetzung und gemeinsame Ideenfindung: Stark beziehungs- und kommunikationsorientierte Kompetenzen werden in Zukunft erfolgskritischer. Wissensintegration in diversifizierten Teams ist erforderlich, genauso wie ein Delegationsstil, der die zunehmende Eigenständigkeit der Mitarbeiter*innen respektiert, ohne diejenigen außer Sicht zu lassen, die stärker angeleitet werden müssen. Ein wichtiger Anteil der Führungsarbeit liegt zukünftig darin, Themen, Strategien und Herausforderungen mit dem Team in Resonanz zu bringen, um gemeinsam an Lösungen zu arbeiten und sich dabei eher als Regisseur*in denn als direkte*r Anleiter*in zu verstehen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Wirksame Führung gestaltet Erwartungen: Wo nichts so beständig ist wie der Wandel, sind einerseits Orientierung und Identifikation, andererseits aber auch Zukunftsoffenheit und Anpassungsfähigkeit sowie das aktive Fördern neuer Ideen und Innovationen gefragt. Das stellt extrem hohe persönliche und strukturelle Anforderungen an überzeugende Führungsarbeit. Ein Schlüssel ist dabei der permanente, explizite Austausch über die wechselseitigen Erwartungen von Management und Team.

Wirksame Führung ist Kommunikation und Interaktion: Führen ist Einbinden, Befähigen, Vernetzen. Sieht man Führung im Verständnis der personenorientierten Führung, insbesondere als die Ausgestaltung einer Führungsbeziehung, wird offenbar, dass im Zeitalter zunehmend mobiler, flexibilisierter Arbeit eine neue Balance für die Ausgestaltung der Kommunikationsbeziehung, der Nutzung technischer Kommunikationsmedien, das Ausbalancieren von räumlicher Nähe und virtueller Begegnung erforderlich wird.

Führungsarbeit ist daher immer auch Interaktionsarbeit. Im Projekt eLLa4.0 lag es also nahe, das Konzept der Interaktionsarbeit aufzugreifen und als Anknüpfungspunkt für ein neues Verständnis des Verhältnisses von Führungskräften und Geführten zu nutzen. Führungskräftearbeit als interaktionsbasierte Dienstleistung und Führung als bidirektionale Handlung zu verstehen, ermöglicht neue Perspektiven auf die Austauschbeziehungen zwischen den Akteur*innen (Krokowski und González Ocanto 2021). Interaktionsarbeit wiederum erfordert Interaktionskompetenz. Ebenso nahe lag es daher im Projekt, dieses Konstrukt in den Mittelpunkt der Kompetenzdiskussion von Führungskräften zu stellen, als Führungseigenschaft und *Kompetenzbündel* im Rahmen von Führung in der soziodigitalen Transformation zu verstehen und entsprechende Elemente, Merkmale und Bausteine herauszuarbeiten. Hiermit beschäftigt sich der Beitrag von Dworschak und Fehrle in dieser Publikation.

Die oben genannten Anforderungen erscheinen uns mit Blick auf die hybride Arbeitswelt von besonders großer Relevanz. Daher möchten wir hierzu noch etwas vertiefende Gedanken teilen. Sie basieren auf Ausarbeitungen im Innovationsverbund *Connected Work*, in dem das Fraunhofer IAO im Jahr 2021 gemeinsam mit mehr als 20 Arbeitgebern in sechs Sprints aktuelle Fragen der Gestaltung der hybriden Arbeitswelt bearbeitet hat. Im Sprint *Führung und Selbstorganisation* haben wir uns sehr intensiv über die veränderten Anforderungen an Führung in der hybriden Arbeitswelt ausgetauscht. Führung muss sich, das war rasch klar, in deren Kontext neu definieren, und dabei insbesondere veränderten Erwartungen der *Geführten*, aber auch den veränderten marktlichen Anforderungen

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

der Organisationsumwelten entsprechen. Führungskräfte sollten ihre Rolle und ihr Selbstverständnis überdenken, Dinge abgeben, aber gleichzeitig eine richtungsgebende und orientierende Funktion bewahren. Es ist nicht leicht, vermeintlich widersprüchliche Ziele durch eine Weiterentwicklung individuellen Führungshandelns und der gelebten Führungskultur und nicht zuletzt des Führungssystems zu verbinden (vgl. Hofmann 2022).

Die Arbeitsgruppe hatte zu Beginn ein Stimmungsbild darüber erstellt, was aus Sicht der Beteiligten derzeit die größten Schmerzpunkte der Führungskräfte sind. Die folgende Abbildung zeigt dieses Stimmungsbild, und es spiegelt vor allem die derzeitig große Unsicherheit der handelnden Personen aufgrund der pandemieseitig erzwungenen räumlichen Distanz. Diese fordert z.B. Improvisation und bringt Unruhe, fördert aber auch neue Ideen und Selbstverantwortung. Es wurde aber auch klar, dass diese Veränderungen nicht alleine von Führungskräften geschultert werden können, sondern eine Veränderung des gesamten Beziehungs- und Leistungssystems zwischen Führung und Geführten erforderlich machen.

Abb. 2: Stimmungsbild Arbeitsgruppe (Quelle: Hofmann 2022, S. 1)

Veränderte Erfolgsfaktoren erfolgreicher Führung: Vertrauen – Empathie – Kommunikation – Führungspräsenz

Auf Basis der Auswertung einschlägiger Studien und Ausarbeitungen haben wir uns im Sprint mit vier Anforderungsbereichen beschäftigt, in de-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

nen Führungskräfte hinsichtlich *Connected Work* in Zukunft Schwerpunkte legen müssen. Dazu gehören:

- Die Kompetenz, vertrauensorientiert zu führen und selbst auch Vertrauen von den Mitarbeitenden zu erhalten;
- Die Kompetenz, empathisches Verhalten zu realisieren, ohne die notwendige professionelle Distanz zu verlieren;
- Die Kompetenz, auch über Distanz bzw. in hybriden Situationen echte Führungspräsenz zu zeigen;
- Die Kompetenz, über verschiedenste Medien adäquat zu kommunizieren und zu moderieren, Menschen einzubinden, sowie die Selbstreflektionsfähigkeit, das eigene Wahrnehmungsverhalten mit Blick auf die veränderten räumlichen und medialen Gegebenheiten anzupassen.

Gerade mit Blick auf die abnehmende physische Präsenz halten wir das Konzept der Führungspräsenz für besonders spannend und einen vertiefenden Blick wert:

Führungspräsenz: Da sein und wirksam werden, ohne physisch *da* zu sein

Dieses Konzept wird mit Blick auf die hybride Arbeitswelt in drei Dimensionen aufgeteilt. Es geht dabei um die Frage, wie auch in virtuellen Arbeitssituationen Führungspräsenz im Sinne fachlicher, persönlicher und auch menschlicher *Autorität* vermittelt werden kann. Im Detail dazu im Folgenden die Fragen, die sich Führungskräfte dazu zum Selbstcheck stellen können:

Soziale Präsenz:

Sie beantwortet im Kern die Fragestellung: *Wieviel zeige ich von mir als Mensch?*
Das ist die Wahrnehmung, die die anderen von mir als Person/Führungskraft in einem virtuellen Umfeld haben, und die ich umgekehrt für andere möglich machen, z.B. durch persönliche Einblicke, durch die Verwendung von Emoticons, das aktive Zulassen von interessierten Fragen nach dem Menschen *dahinter*.

Kognitive Präsenz:

Steht für die Frage: *Wie stark beziehe ich mich auf andere und vernetze sie?*
Wie stark bin ich als Führungskraft in der Lage, die Mitarbeitenden aufgrund meines übergreifenden Wissens, meiner Erfahrung miteinander ins Tun zu bringen, Querverbindungen zu schaffen, zur Zusammenarbeit

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

anzuregen? Hierzu gehören auch analytische und wissensbereichsübergreifende Kompetenzen.

Führungspräsenz im engeren Sinne:

Sozusagen für Fortgeschrittene! Hier lautet die Frage: Wieviel Regieverantwortung übernehme ich als Führungskraft?

Wie gut gelingt es mir, moderative Verantwortung zu übernehmen, meine Mitarbeitenden in geeigneten Rollen zu orchestrieren, diese bestmöglich selbst entscheiden und interagieren zu lassen? Dahinter liegt das systemische Prinzip der Theatermetapher, das alle Organisationen, die dort agierenden Personen und ihre Zusammenarbeit in einer gemeinschaftlichen Inszenierung beschreibt. Hier ist die Rolle der Führungskraft am ehesten der eines*einer Regisseurs*in zu vergleichen.

Uns erscheint vor allem die Führungspräsenz im engeren Sinne in der Arbeitswelt von morgen wichtig, weil sie in ihren Dimensionen der Umsetzung auch deutlich über die Überwindung der räumlichen Distanz hinausgeht und damit einen wichtigen Baustein moderner Führungsarbeit beschreibt. Sie steht genau dafür, worauf es bei einer guten Führungskraft unserer Überzeugung nach wesentlich ankommt: Andere (die Mitarbeitenden) in den Mittelpunkt zu stellen, leuchten zu lassen, ihr Zusammenspiel zu verbessern und in der Summe eine Gemeinschaft mitzuformen, die mehr ist als die Summe seiner Teile. Dazu gehört zweifellos auch ein generatives Mindset: andere wachsen lassen zu können, ohne dabei persönlich etwas einzubüßen. Der Kölner bringt dieses Mindset ganz wunderbar auf den Punkt: ‚Mer muss och jünne könne' – man muss anderen auch was gönnen können! Dazu gehören persönliche Reife, eine hoffentlich geglückte eigene Berufsbiografie und echtes Interesse an der nächsten Generation und ihrem Beitrag. Das mag in Zeiten, in denen herausgehobene Unternehmer wie Elon Musk mit einem erratischen Führungsstil sowohl Bewunderung als auch Befremden auslösen, sehr ausgefallen zu sein. Und ja, sicher braucht es auch herausgehobene Visionäre mit einem unbedingten Willen, um echte Innovationen umzusetzen. Die tägliche Führungsarbeit sollte dennoch auch stark von den genannten generativen, ermöglichenden und vernetzenden Anteilen geprägt sein.

1.5 Welche Kompetenzen werden erforderlich sein?

Kommunikationsfähigkeit und Vertrauen (zu geben und zu erhalten) – absolute Spitzenreiter in Bezug auf zukünftig erforderliche Kompetenzen

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

In der bereits zitierten Studie des Fraunhofer IAO aus dem Jahr 2021 (Hofmann et al. 2021) haben wir nach den wesentlichsten Kompetenzen von Führungskräften im New Normal gefragt. Hier hatten die Befragten die Möglichkeit, die für das neue Normal wichtigsten Kompetenzen für Führungskräfte in ein Gesamtranking zu überführen. Hier lohnt ein genauerer Blick sowohl in Bezug auf das gesamte Ranking im Ergebnis als auch auf die Varianz, also die Beantwortung der Frage, wie homogen diese Bewertungen waren. Absolut herausragend sind die Spitzenwerte: Vertrauen (zu geben und zu erhalten) und Kommunikationsfähigkeit werden von den meisten Befragten mit weitem Abstand an die Spitze gevotet. Die Kommunikationsfähigkeit erklärt sich sicher bereits durch die anfangs beschriebenen Kernveränderungen der täglichen Führungsarbeit, in welcher Kommunikation und Interaktion auf allen Kanälen eine große Rolle spielen, auch um die verminderte räumliche Co-Präsenz und ihre Vorteile zu kompensieren. In der hybriden Arbeitswelt wird ebenso proaktive wie medienkompetente, wertschätzende Kommunikation und Ansprechbarkeit ein wesentlicher Schlüssel für gute Zusammenarbeit, Leistung und Bindung sein. Dennoch wird das Ausmaß direkter Begegnung und sozialer Einbindung und damit auch der (impliziten und expliziten) Kontrolle geringer sein als vor der Corona-Pandemie, was die Bedeutung des Vertrauens so stark wachsen lässt. Vertrauen lässt sich zudem als ein Managementprinzip interpretieren, das bewusst auf das Gegenstück der minutiösen und aufwendigen Kontrolle verzichtet; eine Einstellungssache, aber eben auch eine Ressourcenabwägung. Und ganz offensichtlich haben die Erfahrungen der letzten Monate auch belegt, dass dieses Vertrauen in den Leistungswillen und das Engagement der allermeisten Mitarbeitenden mehr als berechtigt ist. Das hat auch unsere erste themenspezifische Studie dieser Studienreihe eindrucksvoll gezeigt (Hofmann et al. 2020).

Dennoch muss konzediert werden, dass bisher breit etablierte Controlling- und Reportingmechanismen dieses Vertrauen nicht so stark in den Mittelpunkt gestellt haben und mithin auch eine entsprechende Weiterentwicklung notwendig sein wird. Während Kommunikationsfähigkeit sich zumindest ein Stück weit trainieren und entwickeln lässt, ist Vertrauen aufzubauen eine komplexe Kompetenz, die sich nicht so einfach erlernen lässt. Hier kommt es auf eine Mischung aus Kulturentwicklung, Vorbildverhalten und sehr dedizierter Reflektion an, um eine entsprechende Weiterentwicklung vollziehen zu können.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

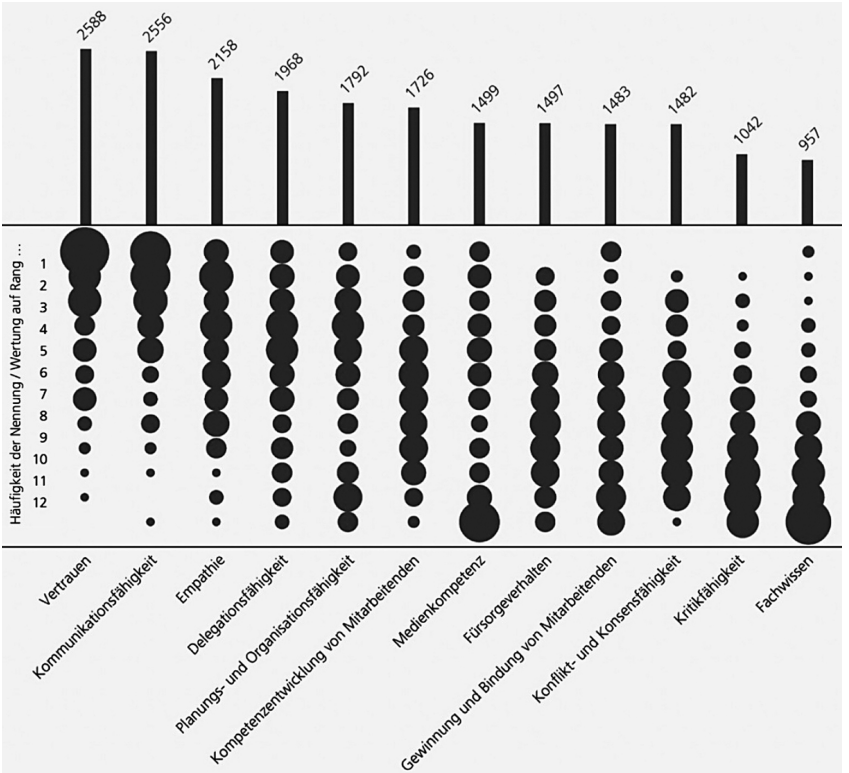


Abb. 3: Kompetenzen von Führungskräften für das Neue Normal (Quelle: Hofmann et al. 2022, S. 7)

Die in der weiteren Folge genannten Kompetenzen weisen eine weit größere Varianz und damit weniger große Eindeutigkeit im Ranking auf. Auf dem dritten Platz folgt Empathie, anschließend Delegationsfähigkeit und dann Planungs- und Organisationsfähigkeit. Die größte Varianz ist bei den Punkten *Medienkompetenz* sowie *Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden*. Sieht man an das untere Ende des Rankings, so wird das Fachwissen (vgl. Kap. 6) von den meisten Befragten gleichermaßen auf den letzten Platz gevotet. Auch das erstaunt, wo doch bekannt ist, dass bis heute vor allem A die Fachkenntnis das zentrale Beförderungsargument in eine Führungsposition ist. Heißt das nun, dass in Zukunft Fachkenntnis wirklich so unwichtig sein wird? Hier könnte man auch annehmen, dass diese schlicht vorausgesetzt wird, und eben die anderen genannten Kompetenzen eine

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

wirkliche beförderungs- und entwicklungsseitige Bedeutung bekommen sollen (vgl. Hofmann et al. 2022).

Erforderlich werden auch neue Formen von Führungslegitimation und -organisation

Neue Aufgaben sowie die veränderten Erwartungen der Mitarbeitenden machen auch Veränderungen in den Mechanismen der Führungslegitimation und -organisation notwendig. Viele Führungskräfte müssen heute die einstmals errungenen Führungsansprüche überhaupt zum ersten Mal gegenüber Mitarbeitenden rechtfertigen. Führungskräfte werden sich zukünftig auch immer wieder beweisen müssen. Die Legitimität von Führung wird temporärer und sie speist sich verstärkt aus der Anerkennung im jeweiligen sozialen Interaktionsfeld. In der Weiterentwicklung werden dann Überlegungen nachvollziehbar, wonach sich das Team seine Führungsperson frei wählt und gemeinsam festlegt, welche inhaltlichen und sozialen Führungsqualitäten und welcher Verantwortungsbereich mit der jeweiligen Aufgabe verbunden sein sollte. Unnötig zu sagen, dass sich damit der Legitimationsdruck natürlich deutlich weiter verschärft. Das *demokratische Unternehmen* funktioniert dann letztlich mittels wechselnder Mehrheiten und erlebt interne Wahlkämpfe. Natürlich wirft das die Frage auf, wie in diesen Mechanismen Verantwortlichkeiten auch längerfristig geklärt werden und wie relevante Unternehmensexterne, wie Shareholder oder wichtige Kund*innen, auf diese Wahlprozesse Einfluss nehmen können und sollen (vgl. Gebhardt et al. 2015).

Organisatorische Innovationen sind auch in der Umsetzung von Führung erwartbar

Führung liegt nicht nur auf den Schultern einzelner Führungskräfte, sondern findet in einem bestehenden Führungssystem und in einer unternehmensspezifischen Unternehmensorganisation statt. Auch danach hat die Studie von Hofmann et al. im Jahr 2021 gefragt. Die dahinterliegenden Trends lassen sich mit den Stichworten Enthierarchisierung, mehr Selbstverantwortlichkeit, Führung ohne disziplinarische Gewalt und Führung als (temporäre) Rolle umschreiben. *Nimmt zu* wurde für Führung auf Zeit von 36,3 % der Befragten angegeben, für geteilte Führung von 42 % und für Führung ohne disziplinarische Kompetenz von 49 %. Das könnten auch Optionen dafür sein, dass Führungsarbeit wieder attraktiver wird, auch für bisher unterrepräsentierte Gruppen (insbesondere Frauen). Zu den genannten Veränderungen passt die Angabe von 34,3 % der Befragten, dass die Anzahl der Hierarchien abnehmen wird. Nichts gegen Hierarchie

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

als etabliertes Organisationsprinzip, das Klarheit und Verantwortlichkeit schafft: Doch ausgeprägte Hierarchien können eben gerade dann dysfunktional werden, wenn die Wettbewerbsumwelt dynamisch wird, wenn schnelle, übergreifende Reaktionen erforderlich sind und zudem Menschen gewonnen werden sollen, die sich nicht mehr klaglos in vorgegebene Strukturen und Machtverteilungen einfügen wollen. Der Bedeutungsverlust von Hierarchien scheint folgerichtig (vgl. Hofmann et al. 2021). Eine Studie des Fraunhofer IAO gemeinsam mit Rochus Mummert brachte ähnliche Erkenntnisse: Moderne Führungsstrukturen und Organisationsformate, wie z. B. geteilte Führung sind immer noch in der Minderheit, genauso wie Fachkarrieren oder andere alternative Karrieremodelle. Für interne Entwicklungspfade spricht vieles: das Lernen *von der Pike auf*, die Systematik, die dahinterliegen kann, erleichtert auch die Aufrechterhaltung einer eigenen und starken Unternehmenskultur. Dennoch kann dies auch die Offenheit für neue Perspektiven und damit Reaktions- und Veränderungsbereitschaft stark einschränken. Moderne Organisationsformen von Führung haben z. B. auch das Potenzial, Frauen verstärkt in Führungspositionen zu bringen oder über mehr Beteiligung *von unten* auch ein Mehr an Ideen zu generieren (vgl. Hofmann und Wienken 2020).

Nicht zuletzt: Auch die Führungssysteme im Sinne übergeordneter Anreizsysteme müssen angepasst werden

Betrachtet man die Praxis der Führungssysteme aus der Perspektive der realisierten Anreiz- und Steuerungssysteme, so dominieren gegenwärtig noch überwiegend klassische betriebswirtschaftliche Ziel- und Steuerungsgrößen. Dies hat auch die Untersuchung des Fraunhofer IAO mit Rochus Mummert bestätigt (vgl. Hofmann und Wienken 2020). Entwicklungsorientierte, mitarbeiterorientierte Indikatoren werden kaum durchgängig definiert und kaskadiert. Es bleibt bei klassischen Größen der Umsatzentwicklung, der Qualitätsvorgaben und anderer profitabilitätsorientierter Steuerungsgrößen. Zwar findet sich in so manchem Unternehmensleitbild die Aussage, der Mensch sei die wichtigste Ressource – dies führt aber nicht zu einer konsequenten Aufnahme hierzu passender Steuerungs- und Zielgrößen über die einzelnen Hierarchiestufen hinweg. Das Monitoring primär betriebswirtschaftlichen Kenngrößen ist damit immer noch allgegenwärtig. Viele Führungsebenen in Produktion und indirekten Bereichen weisen zudem einen deutlich gestiegenen, auch IT-technisch immer besser unterstützten Arbeitsaufwand für monatliches, wöchentliches oder gar tägliches Reporting klassischer Zielgrößen wie Umsatz, Fehlerrate etc. auf. Diese werden mit ständig wachsendem Aufwand verdichtet dargestellt

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

und bedeuten daher zusätzlichen Verwaltungsaufwand – aber sie negieren eben die genannten *neuen* Ziel- und Bewertungsgrößen. Zudem sorgen vielerorts übergroße Führungsspannen dafür, dass eine dediziert kommunikations- und entwicklungsorientierte Führung von Mitarbeitenden gar nicht möglich wird. Wer 35 Menschen direkt führt, ist froh, die jährliche Runde der Pflicht-Mitarbeitendengespräche irgendwie durchgeführt und dokumentiert zu haben. Wenn weiterhin vor allem Umsatz, Gewinn und geringe Fehlerraten die relevanten Bewertungskriterien sind, also nicht Beiträge wie Innovationsimpulse, Veränderungsimpulse, neue Ideen oder mutige Projekte, dann sollte man letztlich auch nicht erwarten, dass die letzteren Themen auf der Top-Agenda der Führungskräfte stehen, die an genau diesen KPIs gemessen werden. Man sollte für das, was wichtig ist, auch belohnt werden – umgekehrt zeigt dieser Befund ebenfalls, dass der digitalen Transformation und der damit ermöglichten Innovation (noch?) nicht die Priorität zugemessen wird, die sie verdient hätte (vgl. Hofmann und Wienken 2020).

1.6 Resümee: Das Veränderungsgeschehen ist komplex und seit längerem im Gange

Es ist deutlich geworden, dass die Diskussion um veränderte Aufgaben, Kompetenzen, Formen und Rollenbilder der Führung in einem größeren Kontext der Veränderung unserer Arbeitswelt zu sehen ist. Die Pandemie hat diese Veränderungen stark beschleunigt und mit einem Zuwachs an Erfahrungen bereichert, der vor März 2020 so kaum denkbar gewesen wäre. Der vielzitierte Booster- und Brennglas-Effekt wirkt also auch hier. Dennoch: Corona ist ein hochaktueller, aber keinesfalls der alleinige Treiber dieser Veränderungen auf dem Weg zu einer immer digitaleren Wissens- und Arbeitsgesellschaft. Die Debatte um moderne Führungskonzepte ist Resultat verschiedener Entwicklungsrichtungen, die bereits seit Längerem im Gange sind: der Trend zur Wissensgesellschaft, veränderte Erwartungen junger Erwachsener an Beteiligung und Mitverantwortung in ihrem Arbeitsumfeld, eine rasante Digitalisierung, die Nachfrage nach agilen Prozessen und Strukturen und nicht zuletzt die wachsende Bedeutung von Sinnstiftung durch die Arbeit selbst. Und: In Zeiten von Klimakrise und kriegsbedingter Energieverteuerung ist insbesondere Nachhaltigkeit ein immer wichtiger werdendes Thema.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Literaturverzeichnis

Frey, C.B., Osborne, M. A. (2013). *The Future of Employment: How Susceptible are Jobs to Computerization?* Oxford Martin School (OMS) working paper. Oxford: University of Oxford.

Hofmann, J. (2022). Hybrid Leadership – mehr als Führung auf Distanz. Blogbeitrag auf IAO-Blog. https://blog.iao.fraunhofer.de/hybrid-leadership-mehr-als-fuehrung-auf-distanz. Gesehen 7. November 2022.

Hofmann, J., Hoberg, A (2022). Roadmap zum Neuen Normal. Berlin: DGFP. https://www.dgfp.de/fileadmin/user_upload/DGFP_e.V/Medien/Publikationen/2022/07-2022-Wissenswert-Roadmap-Neues-Normal.pdf. Gesehen 7. November 2022.

Hofmann, J., Wienken, V. (2018). Führung in der digitalen Transformation. Studienergebnisse. https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/fbc233eb-9fb3-4f6d-90ee-99ccb4fe71d3/content. Gesehen 7. November 2022.

Hofmann, J., Wienken, V. (2020). Führung in der digitalen Transformation. Ein Realitätscheck für mittelständische Unternehmen Stuttgart: Fraunhofer IAO in Kooperation mit Rochus Mummert. https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/ba329122-b8c6-48ce-a82b-76a09ff4ac5f/content. Gesehen 7. November 2022.

Hofmann, J., Piele, A., Piele, C. (2020). *Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal*. Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V. (Hauptstudie)

Hofmann J., Piele, A., Piele, C. (2021). *Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse. Führung im neuen Normal*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Stuttgart.

Hofmann, J., Piele, A., Piele, C (2022). *Arbeiten in der Corona-Pandemie. Folgeergebnisse. Ausgestaltung des New Normal*. Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP). Stuttgart.

Hollmann, D. (2015). Vorwort. In B. Gebhardt, J. Hofmann, H. Roehl (Hrsg.), Zukunftsfähige Führung. Die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen, S. 4., Publikation der Bertelsmann-Stiftung, Gütersloh. https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/publikationen/publikation/did/zukunftsfaehige-fuehrung. Gesehen 7. November 2022.

Krokowski, T., González Ocanto, M. (2021). *Führungskräftearbeit als interaktionsbasierte Dienstleistung. Interaktionsarbeit, Führung, Digitalisierung*. Gevelsberg: EHP.

Schnalzer, K., Karapidis, A., Dworschak, B., Mozer, P. (2022). Vorgehensweise zur Kompetenzbedarfsermittlung in Organisationen. Stuttgart: Fraunhofer IAO. https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/af7ff6f9-feee-4015-823b-49826af0b20e/content. Gesehen 7. November 2022.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Senderek, R., Müssigbrodt, M., Stich, V. (2021). New Work – Innovative Concepts for Working and Learning in the Digital Transformation. In Ralf Kopp, Bernd Dworschak, Roman Senderek (Hrsg.), *Workplace Innovation and Leadership* (S. 129–164). Gevelsberg: EHP.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

2. Gute Führung als interaktionsbasierte Gestaltung soziodigitaler Ökosysteme

Ralf Kopp

2.1 Einleitung

In diesem Beitrag soll ein Führungsmodell guter Führung als interaktionsbasierte Gestaltung soziotechnischer Ökosysteme skizziert werden.

In einem ersten Schritt (Kap. 2) wird die Führungsaufgabe entlang von drei zentralen Gestaltungsperspektiven betrachtet: a) der Perspektive personaler und interpersonaler Faktoren b) der Perspektive organisationaler Faktoren und c) der Perspektive technologischer Faktoren. Es soll danach gefragt werden, welchen Stellenwert die Betrachtung von Führung als Interaktionsarbeit in diesen Perspektiven jeweils einnimmt.

Davon ausgehend, dass sich das Interaktionsparadigma und der soziotechnische Systemansatz gut ergänzen und sich so wechselseitige Schwachstellen ausgleichen lassen, erfolgt in einem zweiten Schritt unter Aufnahme der angerissenen Kritikpunkte eine Zusammenschau bzw. weiterführende Integration der drei Perspektiven zu einem sozio-technisch fundierten Modell guter Führung (Kap. 3).

Zentrale Befunde im eLLa4.0-Projekt verweisen darauf, dass Führung bis dato überwiegend nicht auf Hierarchien (im Sinne von stabilitätsorientierten Interaktionssystemen) verzichtet, aber intensiv an ihrer Modernisierung arbeitet. Gleichzeitig forciert sie seit längerem die Selbstorganisation der Beschäftigten, so dass es zu einer spannungsreichen Überformung (moderner Hierarchien) durch Netzwerke (im Sinne dynamikorientierter Interaktionssysteme) kommt. Es soll dargelegt werden, dass Selbstorganisation in Bezug auf Arbeitsbedingungen ambivalent ist und gute Führung sensibel hierauf reagieren muss. Zudem erzeugt die Zusammenbindung von stabilitäts- und dynamikorientierten Interaktionssystemen Reibungspunkte und Konflikte, die ihrerseits ebenfalls kommunikativ bearbeitet werden müssen (vgl. Kap. 4).

Der Beitrag setzt sich mit soziologischen Konzeptionierungen von Führung als besonderer Form von Interaktion auseinander und prüft deren Tragfähigkeit vor dem Hintergrund der digitalen Transformation. Das bereits in den 80er Jahren durch Türk skizzierte führungsbezogene Interakti-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

onsparadigma wird aufgegriffen, relevante Weiterentwicklungen beschrieben und auf Modellebene mit der soziotechnischen Systemperspektive verknüpft. Führung wird somit als interpersonelle, organisations- und technikbezogene Interaktionsarbeit konzipiert. Um Akzentverschiebungen von Führung in der Digitalisierung zu analysieren, wird die bereits bei Türk zumindest implizit angelegte idealtypische Unterscheidung von stabilitäts- und dynamikorientierten Interaktionssystemen als Bezugspunkt von Führung aufgegriffen und präzisiert. Es wird davon ausgegangen, dass dynamikorientierte, netzwerkförmige Interaktionssysteme für Führung an Bedeutung gewinnen, ohne dass auf stabilitätsorientierte, hierarchische Interaktionssysteme verzichtet wird. Abschließend erfolgt ein kurzes Resümee (Kap. 5).

2.2 Gestaltungsperspektiven von Führung

Zentrale Gestaltungsperspektiven von Führung als Interaktionsarbeit sind zunächst die personalen und interpersonalen Faktoren (a). Sie wurden und werden häufig strikt von organisationalen Faktoren bzw. Management unterschieden. Die Leitdifferenz Führung und Management erscheint jedoch zunehmend als Überbleibsel aus Zeiten, in denen der gesamte Unternehmenskontext eine relativ hohe Stabilität aufwies und traditionell hierarchische Steuerung erfolgreich war. Aber die Rahmenbedingungen wandeln sich immer schneller und die Wechselwirkungen zwischen Führung und Organisation, respektive Management führen zur Erosion der Trennlinie. Interaktionsbedarf ergibt sich nicht mehr aus einer Lücke im Rahmen organisationaler (und technologischer) Vorsteuerung, sondern auch zwecks ständiger, schneller Anpassung aller einstmals fixen Organisationsparameter. Die Feststellung "Führung ist Interaktion" muss deshalb dementsprechend um die Gestaltungsperspektive der Organisation erweitert werden (b). Gleichzeitig kann organisatorische Entwicklung weniger denn je ohne Einbezug technologischer Faktoren (c) erfolgen. Letztlich besteht die Funktion von Führung in der interaktions- und partizipationsbasierten Koordination des Zusammenwirkens von Mensch, Team, Technik, Organisation sowie Information und Kommunikation.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

2.2.1 Gestaltungsperspektive: Personale und interpersonale Faktoren

Einem Großteil der industrie-, arbeits- und organisationssoziologischen Führungsforschung liegt mehr oder weniger ein Paradigma von Führung als Interkation bzw. Interaktionsarbeit zugrunde, wie es in den 1980er Jahren entwickelt wurde. Strikt hierarchische unidirektionale Anweisungsmodelle werden hier nicht nur hinsichtlich ihrer demokratischen Legitimität und ihrer Effizienz, sondern auch in Bezug auf ihren Realitätsgehalt infrage gestellt und durch Vorstellungen sozialer Aushandlungsprozesse auf Grundlage multilateraler Machtverteilungen ersetzt. Der Betrieb erscheint als "arbeitspolitische und mikropolitische Arena der Arbeits- und Technikgestaltung" (Birke und Schwarz 1990) in der Führung als Interaktionsprozess konzipiert wird (Schmidt 1986; Pongratz 2003, S. 93; Pongratz und Voß 1997; Neuberger 1990). Einen zentralen Ausgangspunkt markiert Türk mit seinen Überlegungen zur Personalführung bzw. Führung als interpersonelle Interaktion im Sinne eines bi- bzw. multilateralen Aushandlungsprozesses (Türk 1984, 1990).

Türk kritisiert das in den 80er Jahren vorherrschende unterkomplexe Organisationsverständnis (Maschinenmodell). Organisationen würden demnach als rationalistische, monozentrische, kausal-linear und hierarchisch-instrumentell steuerbare Systeme begriffen und deren fundamental sozialer Charakter verfehlt. Sie erscheinen dann als "**algorithmische Strukturen** bzw. Prozesse (…), die eingegebene Inputs gemäß einem konstruierten Programm in vorhersagbare Outputs verwandeln. (…) Das Kernproblem liegt darin, dass die Transformation von Arbeitskraft in Arbeit, als technisches Problem der Systemintegration aufgefasst (wird); das Personal bleibt dem System äußerlich" (Türk 1990, S. 58 f., Herv. i. O.).

Aus soziologischer Betrachtung dagegen sind (Arbeits-)Organisationen nicht komplett durchplanbar und durchorganisierbar, weil bürokratisierte, normierte und standardisierte Routinen beständig von ungeplanten und unabsehbaren Ereignissen und Störungen unterlaufen werden. Türk vertritt die These, "dass jede Arbeitsorganisation einen Bedarf an nicht-organisierter und nicht-organisierbarer Steuerungshandlung hat. Jeder Versuch, diese Bereiche der Organisation zu unterwerfen, vermindert die Flexibilität und Anpassungsfähigkeit des gesamtbetrieblichen Systems drastisch" (Türk 1984, S. 67). In diesem Zusammenhang identifiziert er drei Wirkungszusammenhänge deren Bearbeitung in besonderem Maße von *sozialer Interaktion* abhängen. a) System-Umweltdynamik; b) interne Koordination unterschiedlicher Bereiche und Arbeitsaufgaben; c) Feinabstimmung von System und Handlung bzw. von Organisation und Person.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Unter sozialer Interaktion versteht man "in der Soziologie, alle die Formen sozialen Handelns, bei denen das Verhalten von direkt miteinander kommunizierenden Personen sich jeweils an dem Verhalten, den unterstellten Motiven und Erwartungen, den Wünschen oder Reaktionen des anderen ausrichtet" (Türk 1984, S. 64). Personalführung als soziale Interaktion erscheint als eine direkte Form des Verhaltens oder der Verhaltensbeeinflussung, von Angesicht zu Angesicht zwischen mindestens zwei Personen (vorgesetzte Person/unterstellte Person). In dieser Perspektive handelt es sich um einen hierarchischen, aber wechselseitigen Beeinflussungszusammenhang bzw. um eine spezifische Form *sozialer Interaktion*, die konstitutiv von einem organisatorischen Rahmen abhängt. Während *soziale Interaktionen* personen- und persönlichkeitsabhängige Aushandlungs- und Abstimmungsleistungen großer Varianz und Flexibilität ermöglichen, steht *Organisation* für personen- und persönlichkeitsunabhängige Regulierung mittels Regeln, Normen, Rollen, Standards mit einem stärker stabilitätsorientierten Impetus. Interaktion findet nicht unter formal Gleichen statt (wie bspw. im Freundeskreis), sondern sie bewegt sich auf Grundlage einer formalen, arbeitsrechtlich abgesicherten asymmetrischen Macht- und Einflussstruktur. Das grundsätzliche "Transformationsproblem von Arbeitskraft in Arbeit" (Bravermann 1980) bleibt jedoch bestehen. Arbeitsleistung lässt sich demnach nicht auf direktem, planbarem Wege abrufen, weil allein die Arbeitenden über ihr Arbeitsmögen verfügen. Arbeitsanforderungen (Soll-Vorgaben, normative Anforderungen) und reales Arbeitsverhalten fallen mehr oder weniger stark auseinander. Es entstehen Steuerungs- bzw. Kontrolllücken, die durch informatorische, qualifikatorische und motivationale Defizite (Kennen, Können, Wollen) verursacht sein können. Dementsprechend markiert die Spezifizierung der Lücke einen systematischen Ansatzpunkt zur Konkretisierung von Personalführungsbedarfen, von geeigneten Führungsaktivitäten und -instrumenten sowie erforderlichen Führungskompetenzen. Anders formuliert: Personalführungsbedarf entsteht dann, "wenn eine Person nicht von selbst oder durch andere Kontrollmechanismen gesteuert die an sie gestellten Anforderungen erfüllt" (Türk 1984, S. 68). Damit sind Personalführungsbedarfe durch ein hohes Maß an Situativität im Umgang mit Beschäftigten geprägt.

2.2.2 Gestaltungsperspektive Organisation

Lührmann (2006) knüpft an die Überlegungen von Türk zur Führung als interaktionale aushandlungsbasierte Steuerungsleistung an, indem er feststellt, dass "über Erfolg und Misserfolg eines Führungsversuchs nur im

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

komplexen Zusammenspiel zwischen den Beziehungsbeteiligten entschieden werden kann. Über Führung kann gar nicht unabhängig von Interaktion gesprochen werden. […] Führung wäre überhaupt nur als Interaktion analysierbar" (S. 25). Jedoch formatiert er Personalführung nicht als Restfunktion organisatorischer und technologischer bzw. systemischer Vorsteuerung, sondern weitet die Freiheitsgrade in Bezug auf die Wahl ihrer Ziele und Mittel deutlich aus. "Führung kann mehr als sich innerhalb eines gesetzten Rahmens frei bewegen, sie muss den Rahmen nicht akzeptieren, sie kann über ihn hinausgehen – oder, um es etwas pathetisch auszudrücken, sie sprengt den Rahmen mitunter" (ebd., S. 41). Diese Überlegung adressiert die Innovationsfunktion von Führung (d.h. hier die Veränderung der Organisationsprozesse und Infrastrukturen), die in vernetzten und digitalisierten Arbeitswelten immer wichtiger wird (Hill 2016, S. 247). In dieser Betrachtungsweise wird mehr oder weniger implizit die immer noch weit verbreitete Unterscheidung von Führung (als interpersonellen Gestaltungsfaktor bezogen auf Personen, Teams, Motivation, Haltung, Einstellung, Kultur) und Management (als organisationaler Gestaltungsfaktor bezogen auf Arbeitsabläufe, Arbeitsplätze, Unternehmensstrategie, Infrastrukturen, Normen, Kontrollmechanismen) deutlich relativiert bzw. deren Wechselwirkungen hervorgehoben (vgl. Kotter 1990).

Die soziologische Arbeitsforschung hat das Thema Führung mit Fokus auf unterschiedlichste Aspekte bearbeitet und umfangreiches führungsrelevantes Orientierungs- und Gestaltungswissen hervorgebracht. Führungsbezogene Debatten kreisten in den 1980/90er Jahre u.a. um veränderte Führungskraftanforderungen im Zuge postfordistischer Arbeitsorganisationen (Lean-Production, Lean Management, neue Produktionskonzepte, Gruppenarbeit, Zunahme des Projektmanagements). In diese Zeit fallen auch Versuche, theoretische Perspektiven einer "Soziologie des Managements" als Desiderat der Industriesoziologie zu entwickeln, die Management als sozialen Aushandlungsprozess und Manager*innen als bestimmte Gruppe betrieblicher Akteur*innen in den Mittelpunkt ihrer Betrachtung stellen (vgl. Schienstock 1991; Braun et al. 1989; Müller-Jentsch und Stahlmann 1988). Die Schnittmengen zwischen Managementsoziologie sowie Führungsforschung in der Arbeits- und Industriesoziologie aber auch der systemischen Organisationsgestaltung fallen dementsprechend groß aus. Fragestellungen, theoretisch-konzeptionelle Ansatzpunkte und Ergebnisse unterscheiden sich nicht wesentlich und kulminieren in partizipativen Formen der Interaktionsgestaltung und Entscheidungsfindung in den Alltagsroutinen der Arbeitsausführung als auch in Lern-, Veränderungs- und Innovationsprozessen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Die Unterscheidung von Führung und Management stammt aus einer Zeit, in dem die Rahmensetzung durch das Management über größere Zeiträume hinweg als stabil vorausgesetzt werden konnte. Diese Stabilität des Organisationsrahmens ist aber erheblich erodiert und permanenten Anpassungsprozessen gewichen. Die Agilität der gesamten Organisation als lern- und entwicklungsfähiges System wird spielentscheidend. Kurzzyklische bewegliche Ansätze des Projektmanagements (Scrum) und akzeptanzorientiertes Changemanagement werden dominant (vgl. Reith und Wimmer 2014). Die wechselseitige Justierung von Führung und Management erfolgt immer schneller auf Grundlage von (ebenfalls wandelbaren) Interaktionspraktiken, die einerseits mit der hohen Dynamik Schritthalten müssen, andererseits aber auch ein Mindestmaß an Stabilität garantieren müssen, um überhaupt noch Zusammenhalt und Orientierung in der Organisation zu garantieren. Fröhlich stellt fest: "die systematische Untersuchung des Begriffs begann schon zur Zeit der Industrialisierung, als das Management in Unternehmen entstand – eine trennscharfe und praxistaugliche Definition gibt es aber bis heute nicht." (Fröhlich 2022, S. 82). Für das hier zu skizzierende Konzept von Führung als interaktionsbasierte Gestaltung soziodigitaler Ökosysteme (vgl. Kap 2) ist die integrale Betrachtung besonders notwendig.[1]

2.2.3 Gestaltungsperspektive Technik

Technikgestaltung ist eng mit Führungsfragen verknüpft. Die Digitalisierungsschübe in allen Bereichen der Organisation (einschließlich der Kommunikations- und Interaktionsformen) bergen ein großes Potenzial, das nach konkreten Anwendungsmöglichkeiten und Nutzungspraktiken sucht. Was sich durchsetzen wird, ist noch weitgehend offen und abhängig von vielfältigen Faktoren wie bspw. Branche, vorhandene Technologie, Qualifikationsstruktur der Belegschaften, Marktsituation und damit auch von Pfadabhängigkeiten (vgl. Ittermann et al. 2019). Grundsätzlich lassen sich verschiedene Technologieentwicklungen beobachten, die sowohl positive als auch negative Wirkungen auf Arbeit haben können (vgl. Ittermann und Falkenberg 2019; Hirsch-Kreinsen 2018):

1 Während hier beide Begriffe synonym verwendet werden dürfen, führt Yukl mit derselben Intention die Begriffe Führung und Management zu Managerial Leadership zusammen (Yukl 1989).

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

- *Automatisierung:* Erweitertes Rationalisierungsmittel zur Effektivitätssteigerung und Substitution von Arbeit (z. B. Robotersysteme, additive Fertigung)
- *Vernetzung*: Förderung von abteilungs- und betriebsübergreifender Kommunikation sowie Verbindung von Arbeit über Entfernungen (z. B. Plattform- und Cloudlösungen, IoT-Technologien)
- *Assistenz*: Erleichterung und Unterstützung von Arbeit und Lernen (z. B. Assistenzsysteme, Exoskelette)
- *Virtualisierung*: Als Organisationstechnologie erfolgt eine autonome Übernahme von "Planungs-, Steuerungs- und Kontrollverfahren, die früher organisatorisch erbracht worden sind" (Hirsch-Kreinsen 2018, S. 29) – und zwar nicht nur von Arbeit, sondern des Produktionsprozesses in seiner Gesamtheit (z. B. cyber-physische Systeme, maschinelles Lernen)

Allerdings gibt es keinen Determinismus der Arbeitsfolgen. Diese erscheinen vielmehr als Resultat betrieblicher Aushandlungsprozesse über die konkrete Technikauslegung und organisatorische Einbettung. Nicht zuletzt hängen sie erheblich von den Gestaltungsprämissen und -fähigkeiten von Führungskräften in einer zunehmend entgrenzten Arbeitswelt ab (vgl. Hofmann et al. 2015). Führung (Führungsansätze und -kompetenzen) ist ein zentraler Gestaltungsfaktor der digitalen Transformation (vgl. Hofmann und Wienken 2020) und beeinflusst stark, welche Entwicklungsszenarien im Kontext der digitalen Transformation als wünschenswert angestrebt bzw. handlungsrelevant werden. Sie prägt damit die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten (Partizipationsgrade, Autonomiespielräume, Zeitsouveränität, Personen- und Gesundheitsförderlichkeit, Leistungsbedingungen und Kontrollformen etc.). Die möglichen Verschiebungen der Handlungsträgerschaft zwischen Mensch und Maschine (z. B. durch automatisierte Entscheidungen von Robotern oder Einsatz bzw. Auslegung von Assistenzsystemen) eröffnet den Führungskräften in Bezug auf die Arbeitsgestaltung sowohl einen enorm restringierenden als auch einen permissiven Spielraum.

Zudem ist Führung selbst unmittelbar von der digitalen Transformation betroffen, indem z. B. auch hier Substitutions- und Dequalifizierungsprozesse wirksam werden und Belastungen zunehmen können. Gleichzeitig kann Digitalisierung Führung aber auch unterstützen und entlasten. Durch die jeweils favorisierten Leitbilder, Organisationsprinzipien und damit einhergehenden organisationalen Entwicklungspfade konfigurieren Führungskräfte nicht nur die Arbeitsfolgen für die Beschäftigten, sondern in beträchtlichem Maße auch ihre eigenen Handlungsrahmen bzw. ihre je-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

weils damit verknüpften eigenen Kompetenzanforderungen. Vor diesem Hintergrund verdeutlicht eine Typologie der BAuA mögliche Wirkzusammenhänge von Digitalisierung und Führung (vgl. Weber et al. 2018, S. 8), die in der Praxis auch vermischt oder phasenabhängig in Erscheinung treten können:

- *Typ 1: Digitale Systeme ersetzen Führung:* Führungskräfte konkurrieren mit Maschinen. Digitalisierung macht personale/direkte Führung zunehmend überflüssig. Manager*innen werden zu ausführenden Organen maschinell berechneter Entscheidungen. Emotionen, Gefühle werden ausgeschaltet. Beschäftigte werden neutraler (fairer?) behandelt.
- *Typ 2: Digitale Systeme ermöglichen mehr Selbstorganisation:* Führung erfolgt als indirekte Steuerung über die Bindung der Beschäftigten an Unternehmensziele. Dies geht möglicherweise mit erweiterten Handlungs-/Entscheidungsspielräumen der Beschäftigten einher, aber auch mit höheren Belastungen.
- *Typ 3: Digitale Systeme ergänzen Führung:* Sie ermöglichen eine sinnvolle Arbeitsteilung zwischen Mensch und Maschine. Reine Kontrolle erfolgt durch Software. Menschen bleiben für Situationen hoher Komplexität, Unsicherheit und Strategieentwicklung zuständig.
- *Typ 4: In digitalen Systemen wird Führung benötigt:* Durch Digitalisierung lösen sich feste organisatorische Strukturen auf. Führungskräfte müssen als *Navigatoren* für Orientierung sorgen. Auch andere Untersuchungen verweisen auf ähnliche im Zuge der Digitalisierung stärker hervortretende Anforderungen. Führungskräfte könnten somit weniger als Entscheider gefordert werden, sondern sich künftig "als stetiger Begleiter und Ansprechpartner aus[zeichnen]. Dabei gehört es zu ihren Aufgaben, Arbeitsbedingungen zu gestalten und im Rahmen virtueller Führung die Verbindung zwischen Entgrenzung und persönlicher Nähe zu halten" (Franken et al. 2018, S. 9).

Neben den erforderlichen Kenntnissen gängiger Software und dem Umgang mit digitalen Kommunikationsinstrumenten wird es für Führungskräfte immer wichtiger, bedarfsgerechte digitale Infrastrukturen für sich selbstorganisierende Teams zu entwickeln. Dies erfordert die Fähigkeit zur partizipationsbasierten Technikauswahl, -entwicklung und -einführung bzw. zur Gestaltung der Mensch-Maschine-Schnittstellen und ihrer organisationalen Einbettung. Soziotechnische Systemansätze zielen genau auf diesen Zusammenhang, so dass es wenig verwundert, dass sie in Zeiten forcierter Digitalisierung sowohl im deutschen Sprachraum als auch international eine Renaissance erleben (Pasmore et al. 2019; Hirsch-Kreinsen et al. 2018; Grote 2018; Bendel und Latniak 2020). So wird der soziotechni-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

sche Systemansatz im aktuellen Digitalisierungsdiskurs sowohl von der Arbeitsforschung als auch von der Praxis mehrheitlich als Referenzpunkt zur Gestaltung der digitalen Transformation betrachtet (vgl. Kopp et al. 2019; Ittermann et al. 2016; Kagermann et al. 2013, S. 57 f.) auch wenn die betriebliche Umsetzung dann weit hinter ihren diesbezüglichen programmatischen Aussagen zurückbleibt.

Die besondere Leistungsfähigkeit soziotechnischer Ansätze liegt darin, betriebliche Organisation als hochgradig interdependentes technisches und soziales Teilsystem versteh- und bearbeitbar zu machen, so dass technikzentrierten Verkürzungen praktisch entgegengewirkt werden kann und organisatorische Lösungen mit personenförderlicher, qualifikationserhaltender oder -erhöhender Wirkung realisiert werden können (Grote 2018; Zweck und Cebulla 2022).

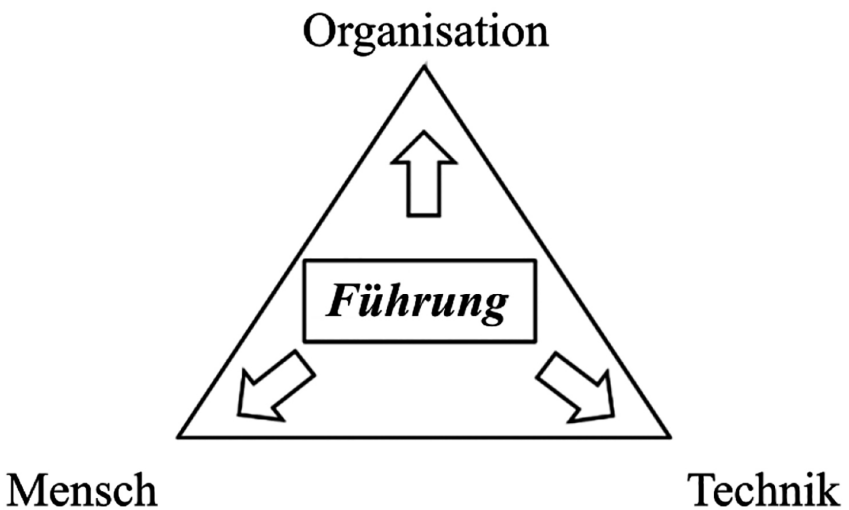


Abb. 1: Führung im Kontext des MTO-Interaktionsgefüges (Eigene Darstellung)

In soziotechnischen Systemansätzen wird davon ausgegangen, dass Betriebe jeweils aus einem sozialen und einem technischen Teilsystem bestehen, die hochgradig wechselwirksam interagieren. Aus diesem Grunde wird es als unerlässlich angesehen, beide Teilsysteme gleichzeitig zu optimieren (*Joint Optimization*) (Ulich 2015) bzw. die Kernelemente (Mensch, Technik und Organisation) in ihrer Interdependenz gemeinsam zu gestalten. Interventionsmöglichkeiten für betriebliche Akteur*innen und insbesondere auch für Führung ergeben sich insbesondere an den Schnittstellen Mensch/Technik, Mensch/Organisation und Technik/Organisation, die in

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

ihrer Gesamtheit auch als Interaktionsgefüge gefasst werden können. Insbesondere in deutschsprachigen soziotechnischen Ansätzen stellt die Arbeitsaufgabe den zentralen Bezugspunkt partizipativer Gestaltung dar.

Bei voller Anerkennung der Leistungen und des Nutzens des traditionellen soziotechnischen Ansatzes kritisiert jedoch Hirsch-Kreinsen u.a. die statische technisch-organisatorische Ausrichtung mit der dieses Konzepts, welches so "den technisch-organisatorischen Besonderheiten neuer digitaler Technologien kaum gerecht [werde]. So verweist die Arbeitsforschung seit langem darauf, dass unter den Bedingungen des fortschreitenden Einsatzes moderner Informationstechnologien Technologie und Arbeit als funktionale, dynamisch miteinander verschränkte Einheit zu begreifen seien, die Gegenstand von sich gleichermaßen auf beide Elemente richtenden Rationalisierungsstrategien von Unternehmen seien." (Hirsch-Kreinsen 2018, S. 26) Des Weiteren bliebe der soziotechnische Ansatz unterkomplex, vernachlässige unternehmensstrategische und gesellschaftsstrukturelle Faktoren und berücksichtige "in seiner Fokussierung auf den "Container" innerbetrieblicher Funktionsbereiche neuere Trends betriebsübergreifender Vernetzung nicht systematisch (…)." (ebd., S. 27)

Die Debatte über notwendige Anpassungen und Veränderungen hat in den letzten Jahren nicht zuletzt durch die Digitalisierungsschübe an Fahrt gewonnen. Im Kern wird versucht, zunehmender interner und externer Komplexität (Ökosystem) Rechnung zu tragen, über die Organisation hinausreichenden Netzwerkstrukturen (Stichwort Open Innovation und Co-Creation) gerecht zu werden und Statik durch Agilität zu ersetzen: "Digital technologies will change our definition of what an organization is. Instead of a free standing, interdependent entity with well defined membership fixed locations and set goals, organizations will morph into networks that connect a diverse array of entities that shift membership, location and purpose over time. These complex ecosystems will co-evolve, as the elements assume dynamic configurations in relationship to each other" (Pasmore et al. 2019, S. 76).

Einen Überblick über den erforderlichen Shift des soziotechnischen Designs hin zu Ökosystemen vermittelt nachstehende Tabelle. Da das inkorporierte technische Teilsystem inzwischen durchweg von digitalen Technologien geprägt ist, schlagen Kohlgrüber et al. vor, *soziotechnisch* adäquater als *soziodigital* zu bezeichnen (vgl. Kohlgrüber et al 2021).

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

From	To
Designing an organization	Designing an organization and its ecosystem
Designing a static system	Designing a system that is in a continuous state of change
Designing social systems around a fixed technical system to achieve joint optimization	Designing organizations, ecosystems, technical systems and social systems on an ongoing basis as each element changes to achieve balanced optimization
Using an internal design team to represent the system being designed	Using design labs that bring many voices from inside and outside the system into the design process
Designing the work system	Designing the strategic, operating and work systems
Designing a system with a fixed membership for its current members	Designing a system in which many important contributions are made by people who come and go as their expertise is needed; designing for people who are not yet members of the system
Focusing exclusively on the internal workings of the system	Perfecting collaborative work among entities that compose the value chain
Designing for high performance and variance control	Designing for innovation and agility
Design based on analysis of current systems	Design based on ideas about what is possible

Tab. 1: Shifts in sociotechnical systems design we expect to see in future (nach Pasmore et al. 2019, S. 80)

2.3. Zusammenschau: Gute Führung im Kontext soziodigitaler Öko-Systeme

Die Erfahrungen im eLLa4.0-Projekt zeigen, dass Führung zwar mit der Forcierung von Selbstorganisation beschäftigt ist, aber Hierarchien nicht einfach ersetzt, sondern modernisiert und flexibilisiert (d.h. flacher, temporärer, verteilter) werden. Gleichzeitig wird versucht netzwerkförmige Interaktionsformen zu etablieren und mit modernisierten Hierarchien kompatibel zu machen. Kern der Tätigkeit ist somit nicht die Ablösung von Netzwerk durch Hierarchie bzw. von stabilitätsorientierte durch dynamikorientierte Interaktionssysteme, sondern die Ermöglichung ihres durchaus spannungsreichen Zusammenspiels.

Im Vergleich zu stabilitätsorientierten Interaktionssystemen steigt das Interaktionsgeschehen in dynamikorientierten Interaktionssystemen exorbitant (z.B. durch erweiterte Interaktionsdistanzen, Zunahme der Anzahl und Diversität von Interaktionsakteur*innen, veränderte Interaktionskanäle, erhöhte Interaktionsgeschwindigkeiten). Zudem muss die funktionale Verteilung von Aufgaben zwischen technischen Systemen und menschlichem Handeln (im Sinne verteilten Handelns) (Rammert und Schulz-Schaeffer 2002) zunehmend agil austariert werden. So liegt es nahe, der Interaktionsgestaltung mehr Aufmerksamkeit einzuräumen. Deshalb sollte der bei soziotechnischen MTO-Systemen eher implizit gehaltenen Aspekt der (interpersonellen) Interaktionsgestaltung deutlicher hervorgehoben werden. Dies bedeutet dann, dass gute Führung in der Digitalisierung "im-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

mer eine ganzheitliche integrierte Entwicklung von Mensch, Technik, Organisation sowie Information und Kommunikation beinhalten muss" (Hill 2016, S. 248 f., Herv. i. O.). Gute Führung bedeutet dann die synchrone interaktionsbasierte Gestaltung der operativen, strategischen und normativen Aspekte einer Organisation einschließlich der Beziehungen zu den relevanten Umwelten.

Das Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (Zürich)[2] hat eine analytische Differenzierung des klassischen soziotechnischen MTO-Dreiecks zu einer Dreieckstriade vorgenommen, in der die Interaktionsgestaltung als basale Kategorie integriert erscheint.

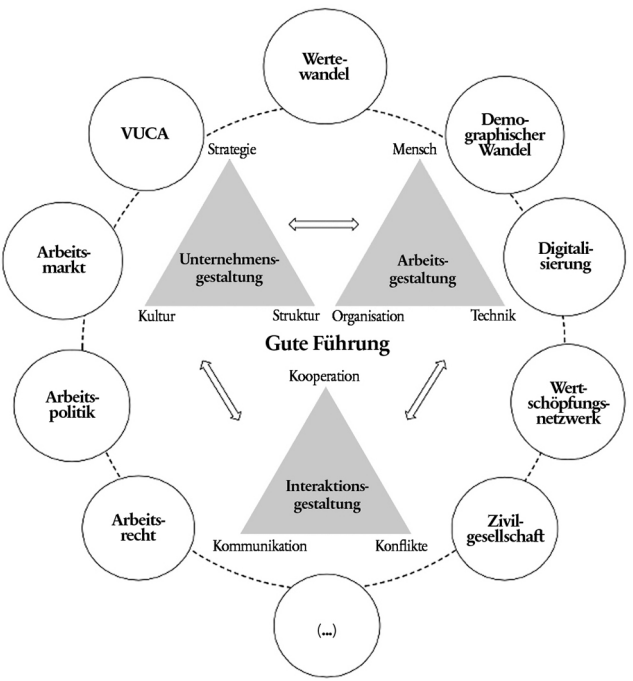


Abb. 2: Integrierte Perspektive interaktionsbasierter Führung als soziodigitales Ökosystem (eigene Darstellung in Anlehnung an iafob 2016, S. 19)

2 Das Institut ist mit den Forschungsarbeiten von Prof. Ulich als einem der Wegebereiter des soziotechnischen Ansatzes im deutschsprachigen Raum aufs Engste (teilweise auch in personeller Kontinuität des ehemaligen Instituts für Arbeitspsychologie der ETH Zürich) verbunden.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Der Zürcher Ansatz unterscheidet zunächst einmal die operative und strategische Ebene. Bei der operativen Ebene handelt es sich um den klassischen Bezugspunkt soziotechnischer Systemansätze insbesondere bei der Einführung einzelner Technologien: Mensch, Technik und Organisation (rechtes Dreieck). In enger Wechselwirkung hiermit stehen übergeordnete Aspekte des Gesamtunternehmens wie Strategie, Struktur und Kultur (linkes Dreieck). Das untere Dreieck adressiert die Aspekte Kommunikation, Kooperation und Konflikt und führt damit, ohne es so benennen, die Ebene der *Interaktionsgestaltung* ein.

Im Sinne einer Joint Optimization geht es dann um die Gestaltung des gesamten unternehmensbezogenen (digitalunterstützten) soziotechnischen Ökosystems in normativer, strategischer und operativer Hinsicht. Dies schließt die partizipationsbasierte Entwicklung und Förderung unternehmenskultureller, informatorischer, qualifikatorischer, motivationaler sowie infrastruktureller Voraussetzungen von Organisationen unter Berücksichtigung ihrer Einbettung in relevante überbetriebliche Umwelten ein. Wie der gestrichelte Kreis hier andeuten soll, erscheint das Unternehmen als durchlässig für eine Vielzahl von Interdependenzen (die thematisch in den Bubbles angedeutet werden). Insgesamt ergibt sich so das Bild eines hochgradig interaktiven soziotechnischen Ökosystems, wie es auch Pasmore et al. favorisieren. Eckpunkte eines soziotechnischen *Ecosystems* sind demnach die Öffnung der Organisation nach außen, die ständige Optimierung aller Teilsysteme (anstatt ein soziales System um eine feste Technologie herum zu entwerfen), die Flexibilisierung der Formen und Akteur*innen in Prozessen der Entscheidung, die Bedeutung von Ambidextrie sowie die große Bedeutung der der Interaktionsintensität und der Interaktionsfähigkeit von allem mit allem (vgl. Pasmore et al. 2019, S. 77). Schließlich stellen sie fest, es gäbe einen "need to interact more frequently and react more quickly to stakeholder demands and environmental pressures. To do this, organizations will need to gather and process large amounts of information leading to a continuous stream of actions designed to bring the organization into better alignment with its surroundings." (ebd.)

Unternehmenskulturelle Aspekte und symmetrische Interaktionsformen, in denen den Beschäftigten auf Augenhöhe begegnet wird, bekommen hier eine enorme Bedeutung. Führungskräfte müssen in der Lage sein zu erkennen, welche Handlungsimpulse ihr Unternehmen und die Beschäftigten benötigen und hierauf situativ reagieren. Dies setzt voraus, fallweise verschiedene Rollen (Expert*in, Leader, Manager*in, Coach) einzunehmen. Führungskräfte müssen mehr denn je die Potenziale ihrer Mitarbeiter*innen erkennen, fördern und orchestrieren können.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

	Dimension	Zentrale Merkmale
Mensch-Technologie	**Adaptivität**	Anpassung der digitalen / automatisierten Systeme an den Menschen und an spezifische Arbeitsbedingungen: Anthropometrie, Informationsdarstellung, technische Unterstützung von Lernprozessen.
	Transparenz	Gute mentale Modelle der Beschäftigten über den technischen Prozess aufbauen und erhalten. Bei Autonomie des technischen Teilsystems, Erhalt der menschlichen Fähigkeit, die Vorgänge zu durchschauen und zu beurteilen. Aktuelle Informationen über Systemvorgänge.
	Komplementarität	Situationsspezifische Funktionsteilung zwischen Mensch und Maschine, hinreichende Transparenz und Kontrollierbarkeit durch Beschäftigte, Unterstützung von Entscheidungsprozessen.
Mensch-Organisation	**Ganzheitlichkeit**	Vollständigkeit von Tätigkeiten, belastungs-reduzierende Mischung von Aufgaben, Regulations- und Handlungsspielräumen sowie Selbstorganisation von Arbeit.
	Polyvalenz	Systematischer Aufgabenwechsel, interdisziplinäre Kommunikation und Kooperation, wenig strukturierte und dynamische Arbeitsprozesse, Erhalt der Lernfähigkeit.
	Akzeptanz und Partizipation	Beteiligungsverfahren für Beschäftigte und ihre Interessenvertretungen bei Einführung und Gestaltung von digitalisierten Arbeitssystemen.
Organisation-Technologie	**Dezentrale Regelkreise**	Selbstorganisierte und autonome Produktions- und Logistiksysteme, Autonomie und Flexibilität im Hinblick auf Produktvarianzen, Vernetzung mit gesamter Wertschöpfungskette.
	Optimierung der Schnittstellen	Vernetzung des Unternehmens (Betriebsmittel, Unternehmensbereiche und -prozesse) flexible Aufbau- und Ablauforganisation, Eigenverantwortung der Beschäftigten in Koordination mit angrenzenden Bereichen.

Tab. 2: Dimensionen guter digitaler Industriearbeit (nach Deuse et al. 2019, S. 30)

Soziotechnische Systemansätze sind mit arbeitswissenschaftlichen Kriterien zur Gestaltung guter Arbeit verknüpft, die auch als Leitplanken für gute Führung dienstbar gemacht werden können. Diese Kriterien sind strategischer Bezugspunkt des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Weitere Bezüge finden sich bspw. in der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) oder mit Fokus auf Interaktionsarbeit bei ver.di. Der DGB erstellt jährlich den *Index gute Arbeit*. Dabei handelt es sich um ein Instrument zur Messung der Arbeitsqualität aus Sicht der Beschäftigten. Die entsprechenden Krite-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

rien (hier bezogen auf Industriearbeit) beziehen sich auf die Schnittstellen der Dimensionen Mensch-Technik-Organisation. Im Sinne eines schwachnormativen Konzeptes vermögen sie auch Führung zu orientieren. Gute Führung bedeutet dann, aus dem Innenraum des MTO-Gefüges, strukturierende und orientierende Impulse zu geben, deren Wirkung (individuell und kollektiv) zu beobachten, zu reflektieren (d. h. zu lernen) sowie die Beobachtungen und Schlussfolgerungen zum Ausgangspunkt weiterer Interventionen zu machen. Dialogische, explorative und iterative Vorgehensweisen werden zentral.

Auch wenn inzwischen eine Reihe von soziotechnischen Werkzeugen zusammengetragen oder entwickelt wurden, die sozialpartnerschaftlich Vorgehensweisen unterstützen können (vgl. Latniak und Bendel 2021; Gerst et al. 2021; IG Metall o.D.; Herrmann und Nierhoff 2019) bleiben Instrumente, auf die Führungskräfte zum Zwecke konkreter Problemlösung zurückgreifen können noch rar. Im eLLa4.0-Projekt wurde mit der erfolgreichen Erprobung des Kompass Digitalisierung im Führungskontext hierzu ein Beitrag geleistet (vgl. Kap. 8).

2.4. Führung zwischen stabilitätsorientierten und dynamikorientierten Interaktionssystemen

Die Notwendigkeit, agiler, schneller und interaktiver zu werden, kann kaum noch bezweifelt werden, allerdings würde *das Kinde mit dem Bade ausgeschüttet,* wenn in dichotomer Gegenüberstellung Hierarchien als möglichst schnell zu überwindende dysfunktionale Relikte der Vergangenheit und dagegen Heterarchien bzw. Netzwerke als einzig relevante Zukunftsperspektive erscheinen. Führung wird dann die Aufgabe eines Geburtshelfers zugewiesen, der diesen Ablösungsprozess beschleunigen soll. Aber ist dieses Bild zutreffend?

Betrachtet man traditionelle Hierarchien von ihrer funktionalen Seite her, so haben sie sich hochgradig bewährt bei der Bewältigung komplizierter Situationen im Rahmen weitgehend kalkulierbarer betrieblicher Umwelten. Es handelt sich im Kern um stabilitätsorientierte Interaktionspraktiken mit folgenden Stärken (vgl. Kühl 2019):

- Dauerhafte Form / Erwartungs- und Orientierungssicherheit,
- Hohe Entscheidungsgeschwindigkeit und Durchsetzungskraft,
- Eindeutigkeit (wer ist wem unterstellt),
- Klare Regelung der Verteilung sachlicher Zuständigkeiten,

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

- Themen können von unten nach oben gezogen und zur Chefsache gemacht werden,
- Untergebene müssen nicht von der Sinnhaftigkeit jeder Anweisung überzeugt werden,
- Unliebsame Entscheidungen, Ungewohntes und Innovationen können leichter durchgesetzt werden.

Unabhängig davon, dass traditionelle Hierarchien hinsichtlich Leistungsfähigkeit, Menschenbild und Auswirkung auf Arbeitsbedingungen und Innovationsfähigkeit immer auch Kritik ausgesetzt waren, fällt auf, dass sie in den meisten Organisationen bisher nicht verschwunden sind, sondern sich mehr oder weniger stark verändern (vgl. Basler et al. 2021).

Ursachen hierfür seit langem wirksame Entwicklungstrends: Turbulente Unternehmensumwelten, Wertewandel, ökologische Transformation, Digitalisierung, turbulente Absatzmärkte und Beschaffungsmärkte, Mangel an Arbeitskräften aller Qualifikationsstufen, Entstehen von Arbeitnehmermärkten, Verschiebung weg von der Massenproduktion hin zur flexiblen Spezialisierung, Wandel von der Industriegesellschaft zur Dienstleistungsgesellschaft, starker Innovationsdruck in allen Dimensionen: Technologie, Organisation, Produkte, Geschäftsmodelle, zunehmende Bedeutung von Wissensarbeit (immaterielle Güter). Organisationen haben es nicht mehr nur mit komplexen, sondern zunehmend mit komplizierten, unberechenbaren und kaum planbaren Situationen zu tun.

Seit dem Beginn der Einführung von teilautonomer Gruppenarbeit und der Dezentralisierung von Entscheidungen, der Aufwertung von Erfahrungswissen sowie der Zunahme partizipativer Strategien, die mittlerweile in einem breiten Repertoire an Formen und Instrumenten der Selbstorganisation eingemündet sind, sind Hierarchien flacher geworden. Verantwortung und Entscheidungshoheiten wurden zunehmend an projektförmig arbeitende selbstorganisierende Teams abgegeben. Betrachtet man auch Team- und Projektleitung als Führungsaufgabe, hat auf unterer Ebene die Zahl der Führungskräfte zugenommen. Mit agilen Konzepten wird aber mittlerweile auch die klassische Projektleitungsfunktion infrage gestellt und durch den Scrum-Master als *Enabler* für Selbstorganisation ersetzt. Zumindest vom konzeptionellen Anspruch her wird damit die Dienstleistungsfunktion des *Masters* betont. Unabhängig von den durchaus problematischen Auswirkungen auf Interaktionsprozesse und dem Entstehen neuer Konfliktpotenziale, ist mit der Verlagerung von Führungsverantwortung *nach unten* eine Ausdünnung mittlerer, teilweise auch oberer Hierarchieebenen einhergegangen. Dies erfordert neue Interaktionspraktiken, die überhaupt erst einmal entwickelt werden müssen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Die Dezentralisierung von Entscheidungen und Abflachung von Hierarchien werden durch Versuche begleitet, Führungsfunktion und -rolle voneinander zu entkoppeln, sodass Entscheidungen eher situativ durch die jeweiligen Know-how-Träger getroffen werden können. Die Schaffung flexibler Hierarchieformen bedeutet aber nicht, das traditionelle Hierarchiemuster und Interaktionsformen damit ersatzlos außer Kraft gesetzt werden. Traditionelle Hierarchien und formale Weisungsbefugnisse bleiben im Hintergrund als Regulativ wirksam und können bei Bedarf schnell aktiviert werden. Auch wenn insbesondere klassische Hierarchien im Hinblick auf die Konsequenzen für Beschäftigte, aber auch im Hinblick auf organisationale Flexibilität und Innovationsfähigkeit, problematisch sein können, verzichten bisher nur wenige Unternehmen (allenfalls sehr kleine Firmen, Start-Ups) auf die spezifischen Steuerungsleistungen. Vielmehr wird die hierarchische Klaviatur modernisiert, flexibilisiert und erweitert. So gibt es in Organisationen nicht selten Bereiche, in denen gleichzeitig sowohl agil gearbeitet als auch Bereiche (meist im Kontext gering qualifizierter Tätigkeiten), in denen noch *klassisch* verfahren wird. Im Übrigen wurde darauf hingewiesen, dass auch agile Konzepte eine Reihe von Prinzipien der alten hierarchischen Produktionswelt (Taylorismus) in die heutige Welt der Wissensarbeit hineintragen, so z.B. die Zerlegung von Aufgaben in kleinste Arbeitseinheiten (Tasks). Weitere Ähnlichkeiten liegen in Prinzipien engmaschiger Kontrolle jedes kleinen Arbeitsschritts und der großen Bedeutung eines optimalen Workflows (sustainable pace) (vgl. Daum 2020).

Die rasante Zunahme der erforderlichen Innovations-, Veränderungs- und Anpassungsgeschwindigkeiten von Organisationen erzwingt die Entwicklung dynamikorientierter Interaktionspraktiken, so dass diese ins Zentrum der Aufmerksamkeit von Führung rücken. Die Modernisierung von Hierarchien stellt einen Schritt in diese Richtung dar. Aufgrund exzessiver Steigerungen an Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit der Rahmenbedingungen gewinnen Netzwerke als organisationales Strukturprinzip an Bedeutung. Sie rücken ins Zentrum der Aufmerksamkeit von Führung und erscheinen nicht nur steuerungspraktisch geboten, sondern aufgrund des Wertewandels von jungen Beschäftigten (Digital Natives) auch normativ hochgradig erwünscht. Während der hiermit einhergehende Imageverlust von Hierarchien bisweilen deren Stärken unterbelichtet, geraten bei Netzwerken oft die Nachteile aus dem Blick. Hierzu gehören u.a.:

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

- Ungeklärte Machtverhältnisse (Größenmacht, Kompetenzmacht),
- Multilateralität / Unklarheit von sachlichen Zuständigkeiten und Prioritäten,
- Multiperspektivität / Sinkender Übereinstimmungsgrad / Steigender Koordinations- und Orientierungsbedarf,
- Instabilität / Inkongruenzen / Dissonanzen / Spannungen / Politisierung / Konflikte,
- Hoher Aufwand für proaktive Beziehungspflege,
- Hoher Infrastruktur- / Interaktionsaufwand;

In gewisser Weise zeigen sich Hierarchien dort stark, wo Netzwerke schwach sind – und umgekehrt. Diese Komplementarität spricht dafür, dass die künftige Herausforderung von Führung in der Gestaltung des Zusammenwirkens stabilitäts- und dynamikorientierter Interaktionsformen bzw. von Hierarchie und Netzwerke liegt.

Bereits in den 70er Jahren wurde die Vorstellung der "Ambidextrie" (Duwe 2020), d.h. die Fähigkeit, die linke und rechte Hand gleichfertig einsetzen zu können, auf Wirtschaftsorganisationen übertragen. Die Analogie zielte darauf ab, sowohl Flexibilität, Entdeckung, Innovation (Exploration) als auch Stabilität und Effizienz (Exploitation) zu ermöglichen. Im Zuge der digitalen Transformation scheint die organisationale Fähigkeit, zwischen stabilitätsorientierten und dynamikorientierten Interaktionsformen oszillieren zu können, wichtiger denn je. Die zwangsläufig und irreduzibel hiermit einhergehende Steigerung an Komplexität, Ambiguität, Paradoxie erzeugt ein hohes Maß an Horizontal- und Vertikalspannungen (plangetriebene Steuerung verträgt sich schlecht mit Agilität), die nur durch Führung reguliert werden können. Dies könnte auch erklären, warum sich Führung, trotz forcierter Selbstorganisation und Digitalisierung, noch nicht selbst abgeschafft hat, sondern – den meisten aktuellen Studien zufolge – wichtig bleibt oder sogar wichtiger wird.

Der Legitimationskern interaktionskompetenter Führung liegt in der bestmöglichen Koordination individueller Arbeitsvermögen mit Blick auf das übergreifende Unternehmensziel. Führung ist eng verbunden mit der Etablierung kybernetischer Ansätze (Etablierung von Selbstorganisation), in der Selbstorganisation und -kontrolle mit systemischer Kontrolle (Kontextsteuerung, enge Feedback-Loops, ausgeklügelte Evaluationsprozesse, agile Methoden) verknüpft werden.

Dementsprechend ambivalent ist die bisherige Bilanz auch dynamikorientierter Interaktionsformen im Hinblick auf die Konsequenzen für die Beschäftigten: "Die Beschäftigten wurden selbstständiger, bekamen mehr Verantwortung zugewiesen, erhoben aber auch – als Einzelne, als Arbeits-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

gruppe, als Gesamtbelegschaft – Anspruch auf mehr Teilhabe; zugleich kam es in allen Bereichen des Betriebs zu einer Verfeinerung der Kontrollmechanismen" (Raphael 2019, S. 362).

Einerseits bilden derartige Mechanismen die Grundlage organisationalen und individuellen Lernens sowie erweiterter teilautonomer Dispositionsspielräume der Beschäftigten. So intendieren bspw. agile Methoden die Menschen und ihre Interaktionen in den Mittelpunkt der Aufmerksamkeit zu rücken um eine störungsfreie und stressreduzierte Konzentration auf Arbeitsaufgaben (Entwicklung, Innovation) zu ermöglichen. Unter bestimmten Bedingungen (!) können sie in diesem Sinne in der Tat einen Schutzraum gegen zu hohe Belastungen und überzogenen Leistungszugriff bieten (vgl. Projekt diGap 2017, o.S.). In der Praxis ist aber oft das Gegenteil der Fall. Unter den Zwängen von Konkurrenz-, Kosten-, Rentabilitäts-, Optimierungs- und Innovationsdruck (Shareholder Value, Just in Time, Deadlines etc.) wirkt der Ideenhimmel der Selbstorganisationskonzepte bisweilen ein wenig hoch gespannt.

Um zu harmonischen Vorstellungen warnend entgegenzuwirken, sollen die kritischen Aspekte nicht ausgeblendet werden. Die Beschäftigten sind einer ständigen Bewährungsprobe unterworfen (*extreme exposure* und *group pressure*). Agilität kann (nicht muss!) auch bedeuten: zerhacktes Arbeiten; Stress durch unnötige Deadlines; Konkurrenz zwischen Beteiligten; Erhöhung der Austauschbarkeit von Personen; unnötige Verwaltungsaufwände; vor lauter Tickets, Mikrotasks und Teamkommunikation wird das eigentliche Projektziel aus den Augen verloren; totale Verschulung; Mikromanagement; Kontrollwahn; Entmündigung; Infantilisierung; Heizraumatmosphäre (vgl. Daum 2020). Zu den vornehmsten Aufgaben *guter* Führung dürfte es gehören, derartigen Exzessen wirksam vorzubeugen und entgegenzutreten bzw. den Grundintentionen des agilen Manifestes zum Durchbruch zu verhelfen. Und eins sollte auch nicht vergessen werden: Das Bild agilen Projektmanagements (Scrum) ist nicht komplett, wenn es zwar den Projekt Owner enthält, aber die machtvolle Figur des Business Owners (Geschäftsführung, Oberes Management) vergisst. Anders formuliert: "Bei agilen Projekten ist immer irgendwo Schluss mit Agilität, tauchen plötzlich Deadlines, Budgets und Unternehmensziele auf, die nicht verhandelbar sind" (Daum 2020, S. 175).

Bei der Entwicklung dynamischer selbstorganisierter Netzwerke und Interaktionsformen greift Führung bemerkenswert tief in die Persönlichkeitsentwicklung und innere Haltung der Beschäftigten ein. Dies ist ethisch grundsätzlich ein heikles Unterfangen. Legitimierbar und akzeptabel erscheint es im Gewande von Persönlichkeitsentwicklung, Selbstverwirklichung und Sinngebung. Faktisch geht es um eine Veränderung des

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

emotionalen Stils (vgl. Cabanas und Illouz 2019), in dem alle begeistert darum ringen, permanent empowert zu werden, um ihre individuellen Stärken entwickeln zu können und einen optimalen (und ständig weiter zu optimierenden) Leistungsbeitrag bringen zu dürfen. Cabanas und Illouz bringen diese Entwicklung mit der wünschenswerten analytischen Schärfe auf den Punkt:

"Der Arbeitsvertrag (…) [,] der reziproke und komplementäre Pflichten zwischen den Parteien festlegte, wurde nun durch eine moralische Beziehung ersetzt, die auf wechselseitigem Vertrauen und einem gemeinsamen Engagement beruht. Damit ist ein völlig neuer Vertrag geschlossen, demzufolge die Interessen des Unternehmens und seiner Mitarbeiterinnen nicht komplementär, sondern identisch sind. Vertrauen und Engagement werden damit zur anderen Seite der Selbstkontrolle der Mitarbeiter. (…) Die Organisationen greifen vielmehr zu inneren Mechanismen, um sicherzustellen, dass sich die Belegschaft mit ihren Zielen identifiziert. Statt sie einer ‚Top-Down'-Kontrolle zu unterwerfen, versuchen die Unternehmen nunmehr, aus ihren Mitarbeitern aktive ‚autonome' Einheiten für die Verinnerlichung, Repräsentation und Reproduktion der Unternehmenskultur zu formen – das heißt, sie auf ihre allgemeinen Prinzipien, Werte und Ziele zu verpflichten" (ebd., S. 116).

Der Frage, was *gute* Führung auszeichnet, wurde Mitte der 2010er Jahre in einem Projekt des Bundesministeriums für Wirtschaft und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität in der Arbeit (INQA) bzw. im Kontext des *Forums Gute Führung* nachgegangen (Greve und Kruse 2016). Den damals befragten Führungskräften erschienen die hierarchisch organisierte Steuerung und Regelung mit ergebnissichernden Managementwerkzeugen wie Zielemanagement und Controlling, geradezu als Gegenentwurf zu *guter* Führung (vgl. ebd., S. 7). Sich schnell wandelnde Umweltbedingungen erforderten stattdessen Agilität und Bereitschaft zur Gestaltung ergebnisoffener Prozesse. Zunehmend würden bewegliche Führungsstrukturen in wechselnden Teamkonstellationen mit individueller Zeiteinteilung erforderlich (vgl. ebd., S. 6–7). Während den Autoren zufolge der Verzicht auf klassisch-hierarchisch ausgerichtete Führung, hin zu einer offenen, netzwerkartig ausgerichteten organisationalen Führungsstrategie, sowohl für Führungskräfte als auch für MitarbeiterInnen zum einen mit einem Zuwachs an Freiheit und Flexibilität einhergehe, verschwände zum anderen jedoch auch der "Schonraum hierarchischer Strukturen" (ebd., S. 8).

Führungsentscheidungen in Netzwerken bergen die Gefahr der gesteigerten Intransparenz und schwierigerer Kommunikationsprozesse. Die interviewten Führungskräfte sähen deshalb den Bedarf eines intensivierten Einfühlungsvermögens und der Einsichtsfähigkeit. Alle Akteur*innen im

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Unternehmen bräuchten mehr Reflexionsfähigkeiten sowie eine intensive Entwicklungsbegleitung. Persönliches Coaching wird als ein unverzichtbares Werkzeug für *gute* Führung angeführt (vgl. ebd.). Die interviewten Führungskräfte gingen des Weiteren davon aus, dass monetäre Anreize künftig nicht mehr ausreichen, um das erforderliche Maß an Motivation sicherzustellen. Incentivierungen durch Sinngebung, Wertschätzung, Entscheidungsfreiräume und Eigenverantwortung würden wichtiger (vgl. ebd., S. 9).

Gute Führung sollte sich insbesondere für die skizzierten Risiken der Selbstorganisation sensibilisieren, sie reflektieren und ihnen entgegenwirken.

2.5 Resümee

Folgt man den Aussagen eines Großteils aktueller Umfragen und Expertisen zur Zukunft von Führung in der digitalen Transformation, beschäftigt das Management sich offenbar vergeblich mit seiner Selbstabschaffung durch Forcierung von Selbstorganisation und Digitalisierung von Entscheidungsprozessen. Denn unisono lautet der Befund, Führung bleibe wichtig oder werde wichtiger (Hofmann et al. 2020; Weber et al. 2018).

Betrachtet man die Beschreibungen der *neuen* Herausforderungen der Arbeitswelt als Bezugspunkte von Führung, stößt man überwiegend auf *alte Bekannte*. 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 (Bennis und Nanus 1996). 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. sind keine Novitäten.

Allerdings intensivieren digitale Technologien diese bereits länger beobachtbaren und in ihren Wirkungen auf Beschäftigte durchaus widersprüchlichen Trends und erlauben die forcierte Entwicklung dynamikorientierter Interaktionssysteme.[3] "Führung in digitalisierten Arbeitswelten erfordert, da es weiterhin um Führung von Menschen für Menschen geht, keine grundlegend neuen Ansätze. Allerdings erlaubt und gebietet die Di-

3 Covid-19 hat zu einem weiteren Beschleunigungsschub geführt.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

gitalisierung einige Anpassungen und Weiterentwicklungen, die dem veränderten Umgang mit Information und den Möglichkeiten technikbasierter Kommunikation und Arbeitsgestaltung geschuldet ist" (Hill 2016, S. 247).

Von einer grundsätzlichen Ablösung hierarchischer Modelle durch Heterarchien bzw. Netzwerkstrukturen auszugehen, erscheint aus Perspektive des eLLa4.0-Projektes verfrüht. Der Alltag vieler Betriebe ist immer noch hierarchisch geprägt. Auch dort wo Unternehmen besonders stark auf Selbstorganisation setzen gibt es nicht selten noch Bereiche (insbes. auf dem Shopfloor), die davon kaum erfasst werden. Zudem weisen Hierarchien eine Reihe von Vorteilen gegenüber Netzwerken auf und vice versa. Führungskräfte experimentieren deshalb verstärkt damit, moderne Hierarchien und Netzwerke anschlussfähig bzw. produktiv zu machen.

Im positiven Fall nutzt gute Führung die Digitalisierung und Selbstorganisation, um Prozesse so zu steuern, dass es Beschäftigten ermöglicht wird, ihre Arbeitsleistung in personenförderlicher Weise zu erbringen und ihre Partizipations- bzw. Mitgestaltungsansprüche sowie Mitwirkungsrechte zur Geltung kommen. Dies erfordert die synchrone, interaktionsbasierte Gestaltung der operativen, strategischen sowie normativen und unternehmenskulturellen Aspekte einer Organisation einschließlich der Beziehungen zu den relevanten Umwelten (Ökosystem). Führung im Kontext soziodigitaler Ökosysteme erfordert deshalb den systematischen Aufbau von Interaktionskompetenz.

Literaturverzeichnis

Basler, D. A., Wehner, T., Schulze, H. (2021). Nicht einfach ohne Hierarchie – Ergebnisse einer qualitativen Studie zur Implementierung von Selbstorganisation und Selbstführung. *OrganisationsEntwicklung* 1, 66–71.

Bendel, A., Latniak, E. (2020). Soziotechnisch – agil – lean: Konzepte und Vorgehensweisen für Arbeits- und Organisationsgestaltung in Digitalisierungsprozessen. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie (GIO)* 51, 285–297.

Bennis, W., Nanus, B. (1996). *Führungskräfte. Die vier Schlüsselstrategien erfolgreichen Führens*. München: Heyne Campus.

Birke, M., Schwarz, M. (1990). Betrieb als arbeitspolitische Arena der Arbeits- und Technikgestaltung. *Soziale Welt* 41 (2), 167–182.

Braun, S., Tholen, J., Wilhelm, E. (1989). Unternehmensleitung als Funktion und Beruf. In F. Werner (Hrsg.), *Jahrbuch Arbeit und Technik in Nordrhein-Westfalen* (S. 127–136).

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Bravermann, H. (1980). *Die Arbeit im modernen Produktionsprozeß*. Frankfurt: Campus Verlag.

Cabanas, E., Illouz, E. (2019). *Das Glücksdiktat und wie es unser Leben beherrscht*. Berlin: Suhrkamp.

Daum, T. (2020). *Agiler Kapitalismus – Das Leben als Produkt*. Hamburg: Edition Nautilus.

Deuse, J., Hirsch-Kreinsen, H., Nöhring, F., Wienzek, T., Gerst, D. (2019). *Kompass Digitalisierung. Eine Gestaltungshilfe für gute digitale Arbeit*. Frankfurt am Main.

Duwe, J. (2020). *Beidhändige Führung – Wie Sie als Führungskraft durch Ambidextrie Innovationssprünge ermöglichen*. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Franken, S., Prädikow, L., Zurmühlen, M. (2018). *Digitalisierungsstrategien und neue Kompetenzanforderungen in ausgewählten OWL-Unternehmen. Ergebnisse einer qualitativen Untersuchung im Rahmen des Forschungsprojektes ‚Fit für Industrie 4.0'*. Bielefeld: Whitepaper.

Fröhlich, H. (2022). Der Fisch stinkt vom Kopf. Eine kleine Kulturgeschichte der Führung. *brand eins* 10/22, 82–89.

Gerst, D., Köpp, T., Bartels, E., Bendel, A., Held, G., Kötter, W., Latniak, E., Lennings, F., Mertens, K. (2021). *Betriebliche Digitalisierung erfolgreich gestalten. Sozialpartnerschaftliche Orientierung für ein partizipatives soziotechnisches Vorgehen*. Eschborn: RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.

Greve, A., Kruse, P. (2016). Gute Führung in Deutschland – Neue Muster für eine vernetzte Welt. In B. Spieß, N. Fabisch (Hrsg.), *CSR und neue Arbeitswelten. Perspektivwechsel in Zeiten von Nachhaltigkeit, Digitalisierung und Industrie 4.0* (S. 387–397). Heidelberg: Springer.

Grote, G. (2018). Gestaltungsansätze für das komplementäre Zusammenwirken von Mensch und Technik. In H. Hirsch-Kreinsen, P. Ittermann, J. Niehaus (Hrsg.), *Digitalisierung industrieller Arbeit. Die Vision Industrie 4.0 und ihre sozialen Herausforderungen* (S. 215–231). 2. aktual. u. erweit. Aufl. Edition sigma. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Herrmann, T., Nierhoff, J. (2019). Heuristik 4.0 – Heuristiken zur Evaluation digitalisierter Arbeit bei Industrie-4.0- Lösungen aus soziotechnischer Perspektive. Düsseldorf: Forschungsinstitut für gesellschaftliche Weiterentwicklung e.V. (FGW). https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-67683-1. Gesehen 10. November 2022.

Hill, H. (2016). Führung in digitalisierten Arbeitswelten. *VM Verwaltung & Management* 22 (5), 241–249.

Hirsch-Kreinsen, H. (2018). Zum Konzept des Soziotechnischen Systems – Bedeutung und Kritik. In R. Kopp, P. Ittermann (Hrsg.), *Soziologisches Arbeitspapier* Nr. 55/201.

Hirsch-Kreinsen, H., ten Hompel, M., Ittermann, P., Dregger, J., Niehaus, J., Kirks, T., Mättig, B. (2018). ‚Social Manufacturing and Logistics' – Arbeit in der digitalisierten Produktion. In S. Wichmann, E. A. Hartmann (Hrsg.), *Zukunft der Arbeit – Eine praxisnahe Betrachtung* (S. 175–190). Berlin: Springer.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Hofmann, J., Bonnet, P., Schmidt, C., Wienken, V. (2015). *Die flexible Führungskraft – Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt*. Gütersloh: Bertelsmann.

Hofmann, J., Piele, A., Piele, C. (2020). Arbeiten in der Corona-Pandemie – auf dem Weg zum New Normal. Stuttgart: Fraunhofer IAO. http://publica.fraunhofer.de/dokumente/N-593445.html. Gesehen 8. November 2022.

Hofmann, J., Wienken, V. (2020). Führung in der digitalen Transformation. Ein Realitätscheck für mittelständische Industrieunternehmen. Herausgegeben durch W. Bauer, O. Riedel, A. Weisbecker, S. Rief. https://publica-rest.fraunhofer.de/server/api/core/bitstreams/ba329122-b8c6-48ce-a82b-76a09ff4ac5f/content. Gesehen 7. November 2022.

IG Metall (o.D.). Betriebslandkarte. Arbeit und Industrie 4.0. https://igmetall-betriebslandkarte.de/. Gesehen 7. November 2022.

Institut für Arbeitsforschung und Organisationsberatung (iafob) (2016). *Unternehmensgestaltung im Spannungsfeld von Stabilität und Wandel*. Neue Erfahrungen und Erkenntnisse, Bd. II, Zürich: Hochschulverlag an der ETH Zürich.

Ittermann, P., Falkenberg, J. (2019). Funktionsweisen digitaler Technologien und Entwicklungsszenarien industrieller Arbeit. In H. Hirsch-Kreinsen, P. Ittermann, J. Falkenberg (Hrsg.), *Szenarien digitalisierter Einfacharbeit. Konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde aus Produktion und Logistik* (S. 37–68). Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.

Ittermann, P., Niehaus, J., Hirsch-Kreinsen, H., Dregger, J., ten Hompel, M. (2016). *Social Manufacturing and Logistics. Gestaltung von Arbeit in der digitalen Produktion und Logistik*. Dortmund.

Ittermann, P., Ortmann, U., Virgillito, A., Walker, E.M. (2019). Hat die Digitalisierung disruptive Folgen für Einfacharbeit? Kritische Reflexion und empirische Befunde aus Produktion und Logistik. *Industrielle Beziehungen. Zeitschrift für Arbeit, Organisation und Management* 26 (2), 150–168.

Kagermann, H., Wahlster, W., Helbig, J. (2013). *Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern. Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0*. Frankfurt a.M.

Kohlgrüber, M., Kopp, R., Lager, H., Schröder, A. (2021). Managing the Socio-digital Transformation – New Settings and Demands for Leadership. In R. Kopp, B. Dworschak, R. Senderek (Hrsg.), *Workplace Innovation and Leadership* (S. 13–40). Köln: EHP.

Kopp, R., Dhondt, S., Hirsch-Kreinsen, H., Kohlgrüber, M., Preenen, P. (2019). Sociotechnical perspectives on digitalisation and Industry 4.0. *International Journal of Technology Transfer and Commercialisation* 16 (3), 290–309.

Kotter, J. P. (1990). *A force for change. How leadership differs from management*. New York: The Free Press.

Kühl, S. (2019). Hierarchien. Zur ‚heiligen Ordnung' der Organisation. *Sozial Aktuell*, Nr. 6/Juni, 11–13.

Latniak, E., Bendel, A. (2021). Digitalisierungsprozesse erfolgreich umsetzen: Soziotechnische Gestaltungsansätze, Werkzeuge und Nutzungserfahrungen aus dem APRODI-Projekt. *IAQ-Report* Bd. 2021, H. 08.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Lührmann, T. (2006). *Führung, Interaktion und Identität*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Müller-Jentsch, W., Stahlmann, M. (1988). Management und Arbeitspolitik im Prozeß fortschreitender Industrialisierung. *Österreichische Zeitschrift für Soziologie* 13 (2), 5–31.

Neuberger, O. (1990). *Führen und geführt werden*. Stuttgart: Enke Verlag.

Pasmore, W., Winby, S., Albers Mohrman, S., Vanasse, R. (2019). Reflections: sociotechnical systems design and organization change. *Journal of Change Management* 19 (2), 67–85.

Pongratz, H. J. (2003). *Die Interaktionsordnung von Personalführung. Inszenierungsformen bürokratischer Herrschaft im Führungsalltag*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Pongratz, H. J., Voß, G. G. (1997). Fremdorganisierte Selbstorganisation. Eine soziologische Diskussion aktueller Managementkonzepte. *Zeitschrift für Personalforschung* 11 (1), 30–53.

Projekt diGap. *Gute Agile Projektarbeit*. Stand: 2020. https://www.gute-agile-projektarbeit.de. Gesehen 25. März 2021.

Rammert, W., Schulz-Schaeffer, I. (Hrsg.) (2002). *Können Maschinen Handeln? Soziologische Beiträge zum Verhältnis von Menschen und Technik*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Raphael, L. (2019). *Jenseits von Kohle und Stahl – Eine Gesellschaftsgeschichte Westeuropas nach dem Boom.* Berlin: Suhrkamp.

Reith, F. V. D., Wimmer, R. (2014). Organisationsentwicklung und Change-Management. In *OSB Reader 2015*, 133–166.

Schienstock, G. (1991). Managementsoziologie – ein Desiderat der Industriesoziologie? Theoretische Perspektiven einer Soziologie des Managements. *Soziale Welt* 42 (3), 349–370.

Schmidt, G. (1986). Einverständnishandeln – Ein Konzept zur "handlungsnahen" Untersuchung betrieblicher Entscheidungsprozesse. In R. Seltz, U. Mill, E. Hildebrandt (Hrsg.), *Organisation als soziales System. Kontrolle und Automationstechnologie in Arbeitsorganisationen* (S. 57–68). Berlin: edition sigma.

Türk, K. (1984). Personalführung – soziologisch betrachtet. *Harvard Business Manager*, 1984/III, 63–71.

Türk, K. (1990). Von ‚Personalführung' zu ‚Politischer Arena'. Überlegungen angesichts neuer Entwicklungen in der Organisationsforschung. In G. Wiendieck, G. Wiswede (Hrsg.), *Führung im Wandel. Neue Perspektiven für Führungsforschung und Führungspraxis* (S. 53–87). Stuttgart: Enke Verlag.

Ulich, E. (2015). Arbeitssysteme als Soziotechnische Systeme – eine Erinnerung. *Psychologie des Alltagshandelns* 6 (11), 4–12.

Yukl, G.A. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management* 15, 1989, 254–289.

Weber, C., Thomson, B., Pundt, F. (2018). *Die Notwendigkeit von Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt – eine Netnografie*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Zweck, A., Cebulla, E. (2022). Soziotechnische Innovationen – vom Wechselspiel sozialer und technischer Einflüsse im Innovationsprozess. In E. Schüll, H. Berner, M. L. Kolbinger, M. Pausch (Hrsg.), *Soziale Innovation im Kontext. Beiträge zur Konturierung eines unscharfen Konzepts* (S. 61–78). Wiesbaden: Springer VS.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

3. Vom Great Man zum Great Servant

Thorben Krokowski

3.1 Einleitung

Auf den ersten Blick scheint die Ausweitung und Implementierung neuer, digitalgetriebener Tools und Prozesse in der Arbeitswelt soziale Interaktionen als konstitutives Element arbeits- und organisationsbezogener Akteursbeziehungen zurückzudrängen und vielerorts obsolet zu machen. Dagegen lässt sich allerdings argumentieren, dass gerade zwecks eben jener Entwicklungstendenzen die Unabkömmlichkeit der Intensivierung zwischenmenschlicher Beziehungen herausgestellt wird. Beispielsweise wird unter dem Stichwort *digilog(u)e Führung* eine Führungsperspektive verstanden, welche explizit auf das symbiotische, ausgewogene Zusammenspiel zwischen digitaler und analoger Kontaktaufnahme zwischen Führenden und Geführten ausgerichtet ist und eine nachhaltige Steigerung des Stellenwerts menschlich-analoger Fähigkeiten in der digitalisierten Arbeitswelt (vgl. Von Au 2020, S. 99–100) erfordert. Gleichwohl sehen sich moderne Führungskräfte nicht ausschließlich mit digitalinduzierten neuen An- und Herausforderungen konfrontiert. Der verstärkte Wunsch nach Individualisierung und Autonomie unter den Mitarbeiter*innen zwingt Unternehmen und gleichsam Führungskräfte dazu, starren Unternehmensstrukturen und unflexiblen, autokratisch-autoritären Führungsstilen den Rücken zu kehren. Unternehmen im Allgemeinen und Führungskräfte im Speziellen müssen sich mehr und mehr damit auseinandersetzen, die eigene Attraktivität für potenzielle Arbeitnehmer*innen zu erhöhen und im selben Atemzug positiven Einfluss auf die Zufriedenheit der Mitarbeitenden zu nehmen, dies jedoch nicht mehr ausnahmslos über monetäre Faktoren (vgl. Lange 2019, S. 4).

Zur Schaffung dieser in der Literatur häufig als Wohlfühlfaktoren/*Feel Good Faktoren* (Amerland 2019) bezeichneten erwünschten arbeitsrelevanten Bedingungen sind Führungskräfte dazu angehalten, über ihr eigenes Vorleben von Haltungen und Einstellungen den Arbeitskontext mitzuprägen (vgl. Lipkau 2019, S. 168), Sinn zu vermitteln und ein gutes Betriebsklima zu schaffen, um letztlich die Leistungsperformance der Mitarbeiter*innen auf einem möglichst hohen Niveau zu halten. Im Umkehr-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

schluss bedeutet dies wiederum, dass Führungsstile alter Prägung, seien diese hierarchischer, autoritärer, transaktionaler und weniger individualisierter Natur, also diejenigen, die im Allgemeinen den *transaktionalen Führungsstilen* zugeordnet werden, verstärkt in den Hintergrund rücken. An ihre Stelle treten *transformationale Ansätze*, also solche, die die Geführten auf emotionaler Ebene ansprechen und darauf abzielen, sinn-, motivations- und orientierungsvermittelnd Werte und Einstellungen der Mitarbeiter*innen zu beeinflussen, um deren Motivation und Leistung zu steigern und Selbstorganisation zu ermöglichen (vgl. Lipkau 2019, S. 169; Pundt und Nerdinger 2012, S. 32). Vor allem flexibilitätsaffine und inspirierende (vgl. Lipkau, S. 169) Führungsansätze werden einerseits verstärkt durch die Mitarbeiter*innen eingefordert und sind andererseits, angesichts des komplexen, volatilen und unbeständigen Arbeits- und Organisationsumfelds, essenziell, um die neuen Widrigkeiten und Umstände wirksam zu bewältigen.

Für Führungskräfte ergibt sich aus den genannten Entwicklungen ein Handlungsappell, sich verstärkt *in den Dienst der Geführten* zu stellen und ihnen sowohl materielle, zu einem nicht minder wichtigen Teil jedoch auch emotionale Unterstützung zukommen zu lassen, um eine Arbeitskultur und -umgebung zu schaffen, die mit den neuartigen Dynamiken und Entwicklungen im Einklang steht (vgl. Cable 2018). Dies gelingt durch die Kultivierung eines neuen Selbstverständnisses: Weg vom/von der heroischen Alleinherrscher*in und hin zum/zur dienstleistenden Interaktionspartner*in. Keineswegs soll die Rolle der Führungskräfte hierdurch eine Unterminierung oder Restriktion ihrer Handlungs- und Entscheidungskompetenzen erfahren und mit einem Machtverlust gleichgesetzt werden, im Gegenteil: „[S]ervant leadership emphasizes that the responsibility of a leader is to increase the ownership, autonomy, and responsibility of followers – to encourage them to think for themselves and try out their own ideas" (ebd.). Zur Realisierung bedarf es sowohl der aktiven interaktionalen Hinwendung in Richtung Mitarbeiter*innenbedürfnisse als auch der emotionalen Selbstregulierung, um den neuen Rollenansprüchen gerecht zu werden.

Im Folgenden soll untersucht werden, welche wesentliche Rolle der Rückbesinnung auf den paradigmatischen Kern von Führung als Interaktion oder, genauer gesagt, von Führung als interaktionsarbeitsbasierter Dienstleistung (vgl. Krokowski und González Ocanto 2021, S. 88) in einer digitalisierten und durch Transformationsprozesse durchzogenen Arbeitswelt attestiert werden muss. Es wird argumentiert, dass das Konzept der Interaktionsarbeit, als personennahe Dienstleistung gefasst, mannigfaltige Impulse für zeitgemäßes Führungshandeln (im Sinne von Führung als

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Dienstleistung) eröffnet. Auf dieser Grundlage können u. a. die durch eine hohe Komplexität und Dynamik gekennzeichneten sowie digitalinduzierten Entwicklungsszenarien in der Arbeitswelt im Allgemeinen sowie deren Auswirkungen auf den Bereich des Führungshandelns im Besonderen erschlossen und einer adäquaten Analyse unterzogen werden.

3.2 Dienstleistung und Interaktion

Die Grundlage der Anwendung des Konzepts der Interaktionsarbeit im Kontext von Führungskräftehandeln bildet das interaktionale Verhältnis zwischen Führungskräften und Geführten. Interaktionen können hier als wechselseitige Beziehungen definiert werden, "die durch mittelbare oder unmittelbare persönliche Kontakte zwischen zwei oder mehreren Menschen in deren Aktivitäten wirksam werden und stets zu einer gegenseitigen Beeinflussung der jeweiligen Verhaltensweisen führen" (Macharzina 1970, S. 27). Mit Blick auf den digitalgetriebenen Umwälzungsprozess in der Arbeits- und schlussendlich Führungswelt erweist sich vor allem der Aspekt der Mittelbarkeit als entscheidendes Kriterium, denn: Die Rasanz, mit der die Entwicklung und Verbreitung immer neuer digitaler Tools im Arbeitskontext voranschreitet, führt zu einer räumlichen und zeitlichen Auflösung, die sich wiederum in veränderten Kommunikations- und schließlich Interaktions- und Kollaborationsmustern in Führungskräfte-Geführte-Beziehungen widerspiegelt (vgl. Schmutte 2020, S. 48). Oblag die funktionale Einheit zwischen physischer Präsenz und sozialer Interaktion über Jahrhunderte lang einer unauflösbaren Logik, sorgen die technischen Möglichkeiten der digitalen Kommunikation für eine zunehmende Abkopplung der körperlichen Ko-Präsenz in Interaktionssituationen[1] (vgl. Näser-Lather 2021). Insofern Fabriken und Betriebe immer stärker zu flexiblen und variablen Faktoren transformieren und den Status statisch (räumlich und zeitlich)-determinierender Funktionseinheiten gegen dynamisch-fluide Produktionseinheiten eintauschen, gilt dies merklich auch für die in diesem Kontext stattfindenden Interaktionsbedingungen (vgl. Krokowski und González Ocanto 2021, S. 55).

1 Eine Auseinandersetzung mit den qualitativen Folgen für Interaktionssituationen infolge des Verlustes an Sinnesinformationen – durch Wegfallens des Körpers als Zeichen vermittelndes Medium im Interaktionsprozess – findet sich in Marion Näser-Lathers Beitrag "Digitale Ko-Präsenz: (Rand-)Bedingungen (Digitale Lehre II)" (2021).

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Aus der Perspektive des Interaktionsarbeitskonzepts nach Böhle et al. (2006) heraus betrachtet ergibt sich, analog zum zuvor vorgestellten Verständnis von Interaktion, ein ähnlich auf Mittelbarkeit in Dienstleistungsprozessen abzielendes Interaktionsverständnis. Fritz Böhles Auffassung von personenbezogenen Dienstleistungen, also solchen, die durch die Arbeit *am* und *mit* Menschen gekennzeichnet sind, fungiert als konstitutive handlungsleitende Grundlage des hier propagierten Interaktionsarbeitsverständnisses. Personenbezogene Dienstleistungen beschreiben laut Böhle im Allgemeinen 1. eine Tätigkeit, bei der ein unmittelbarer oder technisch vermittelter personeller Kontakt zwischen Dienstleistenden und dienstleistungsempfangenden Personen besteht. Weiterhin verweisen personennahe Dienstleistungen darauf, dass 2. die soziale Interaktion ihren Zweck nicht in sich selbst hat, sondern auf ein außerhalb ihr liegendes Ergebnis abzielt. Demnach handelt es sich um eine zweckgerichtete arbeitsbezogene Interaktion, die in organisationale-institutionelle Zusammenhänge eingebettet ist und auf materielle und immaterielle Objekte gerichtete (Arbeits-)Handlungen rekurriert (vgl. Böhle 2006, S. 327). Es zeigt sich, dass sowohl die Dienstleistungs- als auch die Interaktionsperspektive jeweils einen stark personengebundenen Fokus aufweisen, wobei personenbezogene Dienstleistungen weder einen direkten, also face-to-face, Kontakt zwischen den Interaktionsbeteiligten implizieren oder als Tätigkeit exklusiv im Dienstleistungssektor verortet sein müssen. Obschon Finanz- und Transportdienstleistungen sich beispielsweise vordergründig zunächst durch eine Dienstleistungsausübung auszeichnen, bei der der Umgang mit einer Sache im Mittelpunkt steht und kein *direkter* interaktionaler Personenbezug gegeben ist, ordnen Böhle und Glaser solch einer Tätigkeit ebenso einen personenbezogenen Dienstleistungscharakter bei (vgl. Böhle und Glaser 2006), wie Pflegetätigkeiten oder anderen Berufen im Gesundheitsdienstleistungsbereich. Auch Pflegekräfte sind mit Dokumentationspflichten oder anderweitig bürokratisch verorteten, interaktionsfreien Tätigkeiten betraut, die zu einem nicht minder kleinen Teil ihr Tätigkeitsprofil ausmachen. Dennoch wird ihre Arbeit den personenbezogenen Dienstleistungen zugeordnet, da jene gemäß Böhle und Glaser eben nicht nur solche adressieren, "die sich unmittelbar auf eine Person richten, sondern auch eine Beziehung zu Personen bei der der Umgang mit einer Sache im Mittelpunkt steht" (ebd., S. 12).

Das zugrundeliegende erweiterte Verständnis von personenbezogenen Dienstleistungen basiert auf einer organisatorischen Differenzierung innerhalb von Dienstleistungen im Zusammenhang mit der Unterscheidung zwischen *sachbezogenen Prozessen* und *Tätigkeiten* einerseits und *personenbezogenen Prozessen* und *Tätigkeiten* andererseits (vgl. ebd., S. 12–13). Zwecks

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

dieser Differenzierung identifiziert Böhle personenbezogene Dienstleistungen als basales Charakteristikum jedweder Art von Dienstleistungen und eben nicht als gesondert zu betrachtendes Merkmal. Dies hat für die Ausübung von Interaktionsarbeit wiederum zur Konsequenz, dass jene nicht notwendigerweise im Rahmen der Ausübung einer Dienstleistung auftritt und ihre Realisierung abhängig vom strukturellen Kontext ist, der die Voraussetzungen für ein Zusammentreffen von Dienstleistungen und Dienstleistungsprozessen mit Dienstleistenden und Dienstleistungsempfangenden schafft (vgl. Böhle und Weihrich 2020, S. 13).

3.3 Führung als Dienstleistung

3.3.1 Entwicklungstreiber eines veränderten Führungskräftebildes

Wie bereits angedeutet, haben in den vergangenen Jahren sowohl digitalinduzierte und technikgetriebene Entwicklungsdynamiken als auch gesellschaftliche Transformationsprozesse in der Organisations- und Arbeitswelt stattgefunden. Als integraler Bestandteil der Arbeits- und Organisationswelt ist die Rolle von Führungskräften in hohem Ausmaß von eben jenen Dynamiken betroffen. Ein Hauptresultat dieser Entwicklungen entfaltet seine Wirkung darin, dass die klassischerweise durch eine objektivistische, rationalistische und instrumentelle Sichtweise gekennzeichnete Führungsrolle verstärkt mit fundamentalen politischen, sozialen, technologischen und wirtschaftlichen Umwälzungen konfrontiert wird und sich infolge selbst einem Prozess der Transformation und Neujustierung unterzieht (vgl. Ant 2021, S. 58). Als Treiber dieser Entwicklungen können die Megatrends wie die Digitalisierung samt ihrer beschleunigenden, verdichtenden und vor allem flexibilitätserfordernden Auswirkungen auf Arbeit festgemacht werden. Hinzu kommt zudem die Ausweitung digitalgetriebener Informations- und Kommunikationstechniken. Diese erfordert die Aneignung neuer, spezifischer Kompetenzen, die oftmals mit der tradierten Arbeitsvorstellung – *Arbeiten im Büro, Leben außerhalb des Büros* (Weber und Gesing 2019, S. 3) – brechen. Daneben führt der voranschreitende Wertewandel in der Gesellschaft zu einer Veränderung von gesellschaftlichen und soziokulturellen Normen und Einstellungen, die den Stellenwert der Arbeit und die Ansprüche an die Arbeitsgestaltung reformieren. Auf Grund einer der niedrigsten Geburtenraten der Welt kommt es vor allem in Deutschland zu einer Verschiebung der Altersstruktur, die auf lange Sicht einen Rückgang des Arbeitskräfteangebots nach sich zieht (vgl. Gesing und Weber 2017; BMAS 2015). Der demographische Wandel erweist

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

sich infolge als treibendes Motiv für einen gestiegenen Wettbewerb um qualifiziertes Fachpersonal ebenso wie für bestimmte Bereiche der Einfacharbeit. Hiermit im Zusammenhang steht eine Verschiebung der Verhandlungsposition am Arbeitsmarkt. Dass finanzielle Beweggründe nicht mehr als alleiniges, herausragendes Motiv bei der Arbeitsplatzwahl fungieren, liegt demnach nicht zuletzt am gestiegenen wirtschaftlichen Wohlstand (zumindest in Bezug auf eine große Menge von Menschen in den Industrienationen und im weltweiten Vergleich). Infolgedessen hat sich eine gewisse Unabhängigkeit gegenüber monetären Zwängen herauskristallisiert, die den Arbeitsmarkt dahingehend verändert, dass sich dieser in vielen Bereichen merklich vom *Arbeitgebermarkt zunehmend zum Arbeitnehmermarkt* (vgl. Hesse et al. 2019, S. 57) entwickelt. Aktuell kann und muss noch ein weiterer Entwicklungstreiber hervorgehoben werden, der als wesentlicher Faktor zur Transformation der Rolle moderner Führungskräfte beiträgt. Hierbei handelt es sich um den hohen Anstieg von *Führung auf Distanz*, die ihren vorzeitigen Höhepunkt, als Reaktion auf die Coronapandemie, in Form der mit der so genannten "Homeoffice-Pflicht" (vgl. hierzu BMWi 2021) einhergehenden Abschaffung der Präsenzpflicht am Arbeitsplatz erfahren hat.

Richter und Zagst fassen die prägenden Entwicklungsdynamiken in der organisationalen Arbeitswelt der kürzeren Vergangenheit in drei hauptsächlich wirkende Triebkräfte zusammen: 1. Einen zunehmenden kulturellen Wandel auf individueller und organisationaler Ebene sowie 2. poröser werdende alte Organisationsgrenzen, die durch neue Organisationsstrukturen- und Handlungsfelder abgelöst werden. Hinzu kommt 3. ein verstärkter Einsatz von digitalisierungsgetriebenen Kooperations- und Kommunikationstechnologien sowie eine hierauf basierende Verlagerung der Arbeits- und Organisationswelt ins Virtuelle (vgl. Richter und Zagst 2014, S. 70–72). Für Führungskräfte hat die Gesamtheit dieser Entwicklungsdynamiken tiefgreifende Folgen, die sich insbesondere in einem veränderten Führungsverhalten und einem neuen Rollenverständnis widerspiegeln, denn: "Weiterhin von einer klassisch-unidirektional-hierarchisch ausgerichteten Dominanz des Führungsverhaltens auszugehen, widerspricht der Arbeitsrealität von Führungskräften" (Krokowski und González Ocanto 2021, S. 69) und wird ihrer veränderten Rolle, unter Rücksichtnahme der aufgezeigten Transformationsprozesse, nicht gerecht.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

3.3.2 Vom Great Man zum Great Servant

Die Figur des Great Man (vgl. Spector 2016, S. 25) erweist sich im Angesicht der aufgezeigten Entwicklungsdynamiken innerhalb der Organisations- und Arbeitswelt als überholtes und längst nicht mehr zeitgemäßes, da mit den neuen Anforderungen und Herausforderungen im Organisations- und Arbeitskontext kaum mehr kompatibles, Konzept. Die Abkürzung VUKA (im engl. Orig.: VUCA) steht stellvertretend für diese neuen Entwicklungen. VUKA steht für *V*olatilität (*volatility*), *U*nsicherheit (*uncertainty*), *K*omplexität (*complexity*) sowie *A*mbiguität (*ambiguity*) und verweist im arbeits- und organisationsbezogenen Kontext auf die gestiegene Komplexität innerhalb der Arbeits-, Organisations- und Wirtschafswelt, der Organisationen und Unternehmen, aber infolge eben auch für Mitarbeitende und Führungskräfte (vgl. Krokowski und González Ocanto 2021, S. 74). Dabei konterkariert die die Gesellschaft nicht nur in ihrer bloßen Gesamtheit, sondern die organisationale Ebene im Besonderen beeinflussende VUKA-Welt die von Neuberger charakterisierte "dominante Macher-Perspektive" (Neuberger 2002, S. 593) von Führungskräften bzw. das bislang herrschende hierarchische Einflussmonopol von Führungskräften. Jenes gerät im Zuge neuer Herausforderungen in Form von Anonymität, Autonomie und zeitlich-räumlicher Entgrenzung (vgl. ebd.) zusehends unter Druck. Autonomiebedürfnisse der Mitarbeiter*innen zeichnen sich durch einen verstärkten Drang nach Individualisierung, Emanzipation und Selbstverwirklichung aus, die allesamt einen immer zentraleren Stellenwert im Arbeitskontext einnehmen und aktiv eingefordert werden. Beispielsweise zielt das Bedürfnis nach Autonomie auf die Möglichkeit ab, mitzuentscheiden, wann und von wo aus gearbeitet wird (Stichwort: Hybrides Arbeiten). Eine Entwicklung, die auch in Zukunft erfolgreich führen wollende Führungskräfte mittels Bereitstellung hybrider Arbeitsformen proaktiv fördern und unterstützen müssen (vgl. Reisinger und Fetterer 2021), indem Regelungen gefunden werden, die es ermöglichen, betriebliche Erfordernisse und Belange der Beschäftigten flexibel auszutarieren. Daneben führen verschwommene Unternehmensgrenzen und global vernetzte Arbeitsstrukturen im Rahmen von Netzwerkorganisationen dazu, dass Führungskräfte es oftmals mit verstreut arbeitenden und selbstdisponierenden Beschäftigten zu tun haben, was Entscheidungs- und Koordinationsprozesse nachhaltig erschwert. Obendrein existieren divergierende Interessen im Zuge verstärkter Emanzipations- und Selbstständigkeitsansprüche auf Seite der Mitarbeiter*innen, die ein einheitlich-zielgerichtetes Agieren erschweren (vgl. Königswieser 2006, S. 281; Semlinger 2006, S. 62–64).

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Um die Metaphorik Grote und Herings zu bemühen, gewinnt die übrige Schiffsbesatzung, der vormals eher eine nachgeordnete Bedeutung zugewiesen wurde, in den neuen Fahrgewässern eine dynamische, deutlich beteiligungs-, kollaborations- und entscheidungsorientiertere Rolle, denn: "Die Komplexität, d. h. die unterschiedlichen, hoch vernetzten, oft intransparenten, mehrdeutigen und wechselseitig abhängigen Variablen im Unternehmensalltag, lassen es nicht mehr zu, dass – bildlich gesprochen – eine Führungspersönlichkeit allein das Steuer wie auf einem Supertanker in der Hand hält, um ein Unternehmen durch Flaute und Orkan zu lenken" (Grote und Hering 2012, S. 17). Der Verfall hierarchischer Strukturen, in Kombination mit einer Unternehmensausdehnung in dynamikorientierten Netzwerken (vgl. Franken 2016, S. 121; Bröckling 2007, S. 212 i. V. m. S. 262), trägt zu Dezentralisierungsprozessen bei, die letztlich zu einer gestiegenen Bedeutung von Faktoren wie Flexibilität und Teamorientierung (vgl. Reihlen und Rohde 2006, S. 1) im Organisations- und Arbeitskontext führen. Überdies besteht ein intensivierter Bedarf an Mitwirkungs- und Partizipationsbereitschaft (vgl. Kaehler 2017, S. 116) der Geführten, dem Führungskräfte in Form von Maßnahmen zum *Empowerment* (Lager 2020) Rechnung zu tragen haben. Infolge der Entwicklung in Richtung arbeits- und organisationsbezogener "Segmentbildungen und kleinen, kennzahlengesteuerten Einheiten mit hoher Autonomie" (Grote und Hering 2012, S. 17) geraten Aspekte des Führens wie die Förderung von Selbstorganisation und -kontrolle oder die generelle Diffusion von Verantwortung verstärkt in den Fokus. Das wiederum bewirkt, dass das von Grote und Hering – unter Rückgriff auf Neubergers Postulat des Great-Man-Mythos – hervorgehobene Spannungsfeld von Führungsansätzen zwischen *Sehnsucht nach Helden* und *Abschied vom Helden* (vgl. ebd., S. 16) allmählich zugunsten postheroischer Praktiken verschoben wird.

Allerdings bedeutet dieser Abschied keine Demissionierung der Rolle als Führungskraft im Allgemeinen – wie man angesichts der sprachlichen Anspielung des *Abschieds* vom Helden zunächst mutmaßen könnte. Vielmehr wird durch die aufgezeigten Veränderungsprozesse eine Transformation des Selbstverständnisses von Führungskräften in Gang gesetzt, welche sich in der Ausübung einer Doppelrolle manifestiert. Eine Überschneidung mit dem Konzept des Great Man kann hier nur noch bedingt festgestellt werden. Im Kontrast zum vorher ausschließlich einseitig ausgerichtetem Führungsverständnis, treten Führungskräfte zusehends als bilaterale Dienstleister*innen auf. Zum einen findet eine verstärkte Delegation von Führungsaufgaben an *informelle Führungskräfte* (vgl. Kaehler 2017, S. 116) (sprich: die Mitarbeiter*innen) statt. Zum anderen kommt es zur Förderung der verstärkten Mitwirkungs- und Partizipationsbereitschaft seitens

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

der Mitarbeitenden, bei gleichzeitigem Erhalt arbeitsrechtlich fundierter Anweisungsbefugnisse und Machtasymmetrien der Führungskraft (vgl. ebd., S. 142–152).

Zur Bewältigung der technologisch-digitalinduzierten Anforderungen und Herausforderungen bedarf es der Aneignung strategischer, sozialer und persönlicher Kompetenzen, die im Grunde genommen nicht neu sind, aber eine deutlich größere Gewichtung bekommen und in ihrem Zusammenspiel rekonfiguriert werden: "Gute Führungskräfte sind Visionäre, Analytiker und Vordenker bei der Entwicklung der Strategie. Sie sind Vorbilder, Konfliktmanager und Gestalter in der Teamarbeit und besitzen die Fähigkeit, ihre Mitarbeiter individuell wahrzunehmen und zu fördern" (Franken 2016, S. 246–247). Diese Entwicklung ist vor allem in Anbetracht einer seit einigen Jahren zu verzeichnenden intensivierten Hinzuwendung seitens der Unternehmen und vor allem seitens der Führungskräfte in Richtung Mitarbeiter*innenbedürfnisse einzuordnen (vgl. Kaiser und Kozica 2014, S. 8). Jahrelang galten Status und Expertise quasi als unumstößliche Legitimationsquelle für das hierarchisch geprägte Differenzspektrum zwischen Führenden und Geführten im Arbeits- und Organisationskontext. Aktuell erfährt jene konstitutive Logik allerdings in zunehmendem Maße mitarbeiter*inneninitiierten Zweifel an ihrer Rechtmäßigkeit (vgl. Ciesielski und Schutz 2016, S. 108). Durch Führungskräfte realisierte Autonomiezugeständnisse und Verantwortungsdiffusion tragen dem "Bedeutungsgewinn von Selbstentfaltungs- und Autonomiewerten" der Mitarbeitenden, bei gleichzeitigem Verlust von "Pflicht- und Akzeptanzwerte[n]" (Oppolzer 1994, S. 350), Rechnung. Um die Handlungs- und Entscheidungsspielräume der Geführten zu erweitern und somit ihre Mitwirkungs- und Partizipationsbereitschaft zu stimulieren, müssen die Fähigkeiten und Kenntnisse der Geführten ernst genommen und in die entscheidenden Handlungsprozesse mit einbezogen werden (vgl. Rybnikova und Lang 2020, S. 142–152). Dies kann wiederum nur unter dezidierter Einbeziehung von Gefühlen und Emotionen des Selbst (Führungskräfte) sowie des Gegenübers (Beschäftigte) ermöglicht werden. Nicht zuletzt durch die genannten Entwicklungsdynamiken, die Veränderungsprozesse in der Arbeits- und Organisationsentwicklung freisetzten, tritt Führungskräftearbeit in ihrer heutigen Form zunehmend als Dienstleistungsbeziehung auf (vgl. u. a. Krokowski und González Ocanto 2021; Pauleweit 2013; Krost und Kaehler 2010; Greenleaf 1977) und Führende folgegemäß nicht mehr als Great Man, sondern vielmehr als dienstleistende Führungskraft – als *Great Servant*.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

3.3.3 Dienstleistende Führungskräfte

Die durch moderne Führungskräfte zu vollziehende Orientierung in Richtung "Führung durch Menschen" (Von Rosenstiel und Nerdinger 2020, S. 22), einhergehend mit einer Abnahme von "Führung durch Strukturen" (ebd.), ist, neben den genannten Einflussfaktoren, nicht zuletzt auch als Produkt modifizierter organisatorischer Lösungslogiken zu sehen. Dem Komplexitätsanstieg in der Arbeitswelt wurde in der Vergangenheit in aller Regel durch die Etablierung immer anspruchsvollerer formaler Strukturen und Prozesse versucht entgegenzuwirken (vgl. Reihlen 2009, S. 76). Jedoch sind die in der VUKA-Welt zu bewältigenden Heraus- und Anforderungen von einer derart hohen Dynamik geprägt, dass technologische oder digital induzierte Wandlungsprozesse oder fluide und volatile Absatz-, Beschaffungs- und Arbeitsmärkte nur unter Zuhilfenahme eines geeigneten Maßes an Flexibilität und Anpassungsfähigkeit produktiv genutzt werden können, eine Aufgabe, die zu starre Strukturen nicht mehr leisten können. Für Führungskräfte hat dies zur Folge, dass *Dienst nach Vorschrift* zu leisten nicht mehr ausreicht, um langfristig konkurrenzfähig zu sein. Aus diesem Grund rückten Aspekte wie die teamorientierte Organisationszentrierung sowie die Selbstorganisationsfähigkeit der Mitarbeiter*innen schrittweise ins Zentrum organisatorischer Prozesse (vgl. ebd.). Als Konsequenz agieren Führungskräfte unter anderem plötzlich in neuen Spannungsfeldern (vgl. Von Au 2020, S. 100). Das Ausbalancieren von Stabilität und Veränderung entwickelt sich zur Hauptaufgabe ihres Aufgabenprofils. Gemeint ist die ambidextre Bewältigung im Zuge der Entwicklungsdynamiken durch die Kultivierung von Innovation und Geschwindigkeit sowie Offenheit gegenüber der veränderten Anforderungs- und Bedürfnisstrukturen der Geführten einerseits. Angesichts des limitierten Ausmaßes an Transformationsfähigkeit von Organisationen innerhalb eines bestimmten Zeitraums (vgl. ebd.), gilt es für Führungskräfte andererseits gleichermaßen, bestehende und erprobte Strukturen und Prozesse aufrechtzuerhalten und ebenfalls zu kultivieren (vgl. Schneeberger und Habegger 2020, S. 106).

Vor allem die nun explizit erforderliche Berücksichtigung der Belange, der Kompetenzen und des Erfahrungswissens der Mitarbeiter*innen setzt neue Dynamiken im interaktionalen Beziehungsgefüge zwischen Führungskraft und Geführten in Gang. An dieser Stelle erweist sich nochmals der im vorliegenden Buch bereits im Beitrag von Ralf Kopp aufgeführte Verweis auf die von Lührmann identifizierte Wechselwirkung zwischen Interaktion und Führung als konstruktive Referenz. Lührmanns Position basiert nicht auf der bloßen Hervorhebung der Bedeutung, die nun den

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Belangen der Mitarbeiter*innen zuteilwerden sollte. Vielmehr sieht der Autor im Zusammenspiel zwischen Interaktion und Führung sogar ein notwendiges Abhängigkeitsverhältnis, "weil über Erfolg und Misserfolg eines Führungsversuchs nur im komplexen Zusammenspiel zwischen den Beziehungsbeteiligten entschieden werden kann. Über Führung kann gar nicht unabhängig von Interaktion gesprochen werden. Führung würde sich der Interaktion nicht nur bedienen, die Begriffe fielen stattdessen in eins: Führung wäre überhaupt nur als Interaktion analysierbar [Hervorh. im Orig.]" (Lührmann 2006, S. 25). Hiernach stellt das relationale Verhältnis zwischen interaktionalem Führungshandeln einerseits und Dienstleistungshandeln andererseits eine legitime und vor allem fruchtbare Verbindung bereit.

Führungskonzepte wie *Collaborative Leadership* oder *Shared Leadership* (vgl. Endres und Weibler 2019, S. 10) rekurrieren bspw. auf eine solche intensivierte interaktionale Ebene zwischen Führenden und Geführten als zentrales Hauptmerkmal. Sie rücken den Aspekt der Verantwortungsdiffusion, welche wiederum das Vorhandensein eines interaktionalen Beziehungsmusters zwischen den interagierenden Akteur*innen (Führungskraft-Geführte) erforderlich macht, in den Mittelpunkt ihrer konzeptuellen Überlegungen. Gleichermaßen hat bereits Robert Greenleaf in seinem in den 1970er Jahren eingeführten Konzept der *Servant Leadership* einen folgenreichen Perspektivenwechsel hinsichtlich des Verständnisses und Anforderungsprofils moderner Führungskräfte vollzogen, "indem er die herkömmliche Konstellation, in der Angestellten bzw. MitarbeiterInnen ein dienender Charakter gegenüber ihren Vorgesetzten/Führungskräften attestiert wird, umkehrt und Führungskräften in ihrer Hauptfunktion des Führens einen Dienstleistungscharakter attribuiert. Dieser manifestiert sich im Dienst am Angestellten bzw. an den MitarbeiterInnen" (Krokowski und González Ocanto 2021, S. 63). Kaehler spricht in diesem Zusammenhang von einer Umkehrung von Führungs- und Mitarbeiter*innenrolle (vgl. Kaehler 2017, S. 117), wobei diese Einschätzung fälschlicherweise den Eindruck einer Rekonfiguration der systemimmanenten Logik von Arbeit und Kapital suggeriert – die ehemals Dienstleistenden als neue *Herren*. Eine solche Sichtweise widerspricht allerdings der tatsächlich er- und gelebten Führungspraxis und verkennt die Rigidität weiterhin wirkender, funktional-hierarchisch gestalteter Handlungs- und Prozesslogiken in Organisations- und Arbeitswelten. Nichtsdestotrotz stellen sich Führungskräfte in den Dienst der Geführten, indem sie deren Anforderungen und Bedürfnissen den notwendigen Raum zur Entfaltung geben, eine Entwicklung, die sinnbildlich für modernes Führungskräftehandeln vor dem Hintergrund des allgemeinen Trends zur stärkeren Subjektivierung und Indi-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

viduation der Beschäftigten steht. Wie oben angemerkt, darf der Terminus Dienstleistung, infolge von Führung als Dienstleistung an den Mitarbeitern*innen (Krost und Kaehler 2010, S. 56), nicht im wortwörtlichen Sinn verstanden werden. Vielmehr meint der Begriff den Ansatz, "Mitarbeitern optimale Arbeitsbedingungen und Voraussetzungen zu ermöglichen, sodass diese ihre bestmögliche Leistung erbringen können, um den größtmöglichen Erfolg der Organisation zu erzielen. Das Führungsverständnis […] [moderner] Führungskräfte basiert hier also auf dem Bestreben, Mitarbeiter gezielt und stärkenorientiert zu fördern und auch stärkenbasiert einzusetzen, um den Mitarbeitern Erfüllung im Job und der Organisation bestmögliche Leistung zu bieten" (Häusling und Kahl-Schatz, o. D.). Zahlreiche Theorien, Konzepte und Ideen, die unter dem Führungsmodell des *Transformational Leadership* zusammengefasst werden können, befassen sich ebenfalls mit dem dienstleistenden Charakter von Führungskräften. Den Ausgangspunkt transformationaler Führungstheorien stellen auch hier die Bedingungen einer gestiegenen Bedürfnisorientierung durch die Geführten sowie eine verstärkte Hinwendung zum relationalen Verhältnis zwischen Führungskraft, Mitarbeiter*innen und Organisation dar.

3.4 Interaktionsarbeit als Konzept der Dienstleistungsforschung

Fasst man die vorangegangenen Ausführungen zusammen, lässt sich zunächst festhalten, dass "Führungskräfte auf einen intensiven Austausch sowie die wechselseitige Abstimmung mit den Geführten angewiesen [sind]. Dies kann nur realisiert werden, wenn beide Akteure enger aneinanderrücken und kommunikativ, kooperativ und vertrauenswürdig zusammenarbeiten" (Krokowski und González Ocanto 2021, S. 90), und: Da "Dienstleistungsbeziehungen nie bloß als unilaterale Ordnung wahrgenommen werden dürfen und die Ziele und Interessen der Akteure in gewisser Relation zueinanderstehen (kongruente Ziele, divergierende Ziele, konkurrierende Ziele etc.)" (ebd., S. 29-30), kann nur ein erfolgreiches Zusammenspiel bzw. die Herstellung von Kooperationsarbeit (Dunkel und Weihrich 2012) zwischen Mitarbeiter*innen und Führungskraft die Chancen erhöhen, auf lange Sicht erfolgreich zu sein. Zusätzlich sind Führungskräfte dazu angehalten, sich selbst gegenüber emotional regulierend einzuwirken – Emotionsarbeit (Hochschild 2012) zu leisten. Dies ist nicht zuletzt im Zuge des Aufkommens von fachspezifisch kompetenteren Mitarbeiter*innen, die besonders im Bereich der technologisch-digitalen Umsetzung oftmals qualitativ weitreichendere Fähigkeiten besitzen und ein Gefühl von Unzulänglichkeit bis hin zu Schamgefühl auf Seite der Führungskraft auslösen

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

können (vgl. Krokowski und González Ocanto 2021), der Fall. Gleichzeitig zwingen die menschlichen Handlungsmustern zugrundeliegenden Interessendivergenzen und Inkonsistenzen Führungskräfte dazu, in interaktive Aushandlungsprozesse einzutreten und den jeweiligen Standpunkt sowie die emotionale Gemengelage des Gegenübers im Führungshandeln mit einzubeziehen – Gefühlsarbeit (Strauss et al. 1980). Nicht zuletzt deshalb kommt es zur Schaffung einer Vertrauensbasis, die als Grundlage des modernen, dyadischen Beziehungsgefüges Führungskraft-Geführte fungiert (vgl. Nerdinger 2001, S. 504). Dem Gesagten lässt sich entnehmen, dass "die dyadische Beziehung zwischen Führungskraft und Geführten als interaktionsbasierte Dienstleistungsbeziehung charakterisiert" (Krokowski und González Ocanto 2021, S. 11) und mit dem für Interaktionen in Dienstleistungsbeziehungen avancierten Konzept der *Interaktionsarbeit* beschrieben werden kann.

3.4 Das (integrative) Konzept der Interaktionsarbeit

Das Konzept der Interaktionsarbeit (vgl. Böhle und Weihrich 2020) speist sich aus vier originär eigenständigen Theorieansätzen, deren verbindendes konstitutives Element die explizite Orientierung an Interaktionen innerhalb von personennahen Dienstleistungsprozessen darstellt. Es handelt sich um die vier Konzepte: 1. *Emotionsarbeit*, 2. *Gefühlsarbeit*, 3. *Kooperationsarbeit* und 4. *Subjektivierendes Arbeitshandeln*, die im Rahmen des holistischen Konzeptes allesamt in einen interdependenten Zusammenhang (*integrativ*) gestellt werden.

Kooperationsarbeit

Das Konzept der Kooperationsarbeit zielt darauf ab, die Erstellung einer Dienstleistung (unter Berücksichtigung der vorangegangenen Ausführungen, und demzufolge auch der Ausübung von Führungsarbeit) stets als Produkt eines kooperativen Verhältnisses zwischen den interagierenden Akteur*innen aufzufassen. Hierbei ist das Dienstleistungsverhältnis durch ein kontinuierliches Austarieren, Neukonfigurieren und Neujustieren der Bedürfnisse, Vorstellungen und Interessen der Akteur*innen sowie deren Ziele und der zur Erreichung dieser Ziele aufzuwendenden Mittel und Beiträge gekennzeichnet (vgl. Krokowski und González Ocanto 2021; Böhle und Weihrich 2020).

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Subjektivierendes Arbeitshandeln

Subjektivierendes Arbeitshandeln hingegen "ergänzt zweckrationales Handeln hinsichtlich der kognitiven und praktischen Bewältigung von Arbeitssituationen: Die hierarchische Organisation des Handelns im instrumentell-rationalen Typ wird vervollständigt durch eine erkundend-dialogische Auseinandersetzung mit Umwelt und Kontext des Handelnden" (DOFAPP 2022). Subjektivierendes Arbeitshandeln meint folgegemäß das Einbeziehen erfahrungsgeleiteten Wissens im Dienstleistungsprozess, welches unter anderem auf Basis subjektiver Gefühls-, Erlebnis- oder Empfindungsfaktoren erworben bzw. generiert wird. Somit wirkt es quasi als ein auf Apperzeptionen und Assoziationen gründendes Pendant gegenüber dem rational geplanten personenbezogenen Dienstleistungsprozess (vgl. Böhle 2018). Führungskräfte können hieraus vor allem in Anbetracht der undurchsichtigen, volatilen, unsicheren und vor allem Reaktionsschnelligkeit erfordernden Prozesse in der Arbeitswelt einen Nutzen ziehen, auf Basis ihrer Erfahrungen "mittels Perspektivwechsel Zusammenhänge, Bilder und Analogien zu ergründen und zu schaffen –[,] [die] [bislang] nicht durch technisch-digitale Erfindungen ersetzt werden können" (Krokowski und González Ocanto 2021, S. 95). Unter Berücksichtigung von subjektivierendem Arbeitshandeln profitieren Führungskräfte vor allem von der "spezifisch menschlichen Fähigkeit, nicht vollständig beherrschbare und vor allem nicht-lineare Systeme, Prozesse und Abläufe mittels individueller und vor allem situationsbedingt differierender Handlungsoptionen einschätzen, gestalten, verändern und steuern zu können" (ebd.).

Emotionsarbeit

Das Konzept der Emotionsarbeit basiert zuvorderst auf der "Diskrepanz zwischen tatsächlich erlebten Gefühlen und den institutionell-organisational-gesellschaftlich erwarteten oder gar oktroyierten Gefühlsregungen" (ebd., S. 45), die im Zuge der Ausübung einer Dienstleistung auftreten, soll heißen: Innerhalb des Prozesses der Erstellung einer Dienstleistung kommt es dazu, "dass Menschen nur in den wenigsten (sofern dies überhaupt in Gänze möglich erscheint) Situationen emotionale Stimmungen, Affekte oder Gemütslagen vollends ausblenden können" (ebd., S. 44). Die Regulierung jener Gefühle wird zumeist auf Basis geltender soziokultureller Normen vollzogen. Jedoch existieren parallel hierzu formelle oder informelle Verhaltenserwartungen und Regeln, mit denen Dienstleister*innen zusätzlich konfrontiert werden (vgl. Neckel 2013, S. 169). Die sogenannten Gefühlsregeln/-normen (im Orig.: *social feeling rules*) (Hochschild 2012) verkörpern durch externe Instanzen wie Organisationen oder Unter-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

nehmen aufgezwungene "standards used in emotional conversation to determine what is rightly owed and owing in the currency of feeling" (vgl. ebd.: 18). Sie zielen darauf ab, die emotionale Disposition der Mitarbeiter*innen mit Blick auf das vom Arbeitgeber bzw. der/des arbeitgebenden Organisation/Unternehmens avisierten Zielvorhaben(s) zu regulieren (vgl. Wharton 2009, S. 148). Arlie Hochschild bezeichnet die Art des Managements, welches durch Dienstleistende betrieben werden muss, um diesem gesamten Spektrum an normativen Erwartungen gerecht zu werden, als Emotionsarbeit (im Orig.: *emotional labor*, auch: *emotion work* oder *emotion management*) (Hochschild 2012, xii). Emotionsarbeit meint "the management of feeling to create a publicly observable facial and bodily display" (ebd., S. 7) und kann demgemäß gefasst werden als "reference to how people actively shape and direct their feelings, and a recognition that social structure and institutions impose constraints on these effort" (Wharton 2009, S. 148).

Gefühlsarbeit

Die Grundvoraussetzung des Konzepts der Gefühlsarbeit manifestiert sich in der funktionalen Dimension von Dienstleistungen. Gemäß jener rückt im Zuge der Erstellung einer Dienstleistung die Frage in den Mittelpunkt, *wie* eben jene erbracht wird. Hierbei wird die "funktionale Dimension der Dienstleistungsqualität […] in erheblichem Maße durch die Persönlichkeit und das Verhalten des Dienstleisters in der Interaktion mit dem Kunden geprägt […]. Dienstleister müssen daher im Kontakt zu den Kunden ein bestimmtes Bild von der eigenen Person und den Gefühlen, die sie gegenüber dem Kunden hegen, präsentieren, um die Gefühle des Kunden gegenüber der Person des Dienstleisters zu beeinflussen" (Nerdinger 2001, S. 503–504). Im Konzept der Gefühlsarbeit wird diese Art von gefühlsbasiertem, interaktional-reziproken Kooperationsaustausch zwischen Dienstleistenden und Dienstleistungsempfangenden aufgegriffen. Hervorzuheben ist die seitens der Dienstleistenden einzunehmende Haltung des *detached concerns* (Nerdinger 2001, S. 514). Um die Gefühle des/der Interaktionspartners*in zu beeinflussen, gilt es, zunächst emotional regulierend auf die eigene Gefühlswelt einzuwirken, um einen adäquaten emotionalen Zustand zu erreichen, der ein entsprechendes Verhalten beim Gegenüber hervorruft. Daraus folgt für Dienstleistende der Vollzug eines Balanceaktes – samt Haltung des detached concerns –, welcher zwischen der Bewahrung der eigenen Ansprüche sowie der Orientierung an den Interessen des Gegenübers vollzogen wird (vgl. ebd., S. 505–514). Die angewandten Typen von Gefühlsarbeit variieren zwischen Interaktionsarbeit, Vertrauensarbeit,

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Entspannungsarbeit, Identitätsarbeit oder Biographiearbeit (vgl. Strauss et al. 1982, S. 258). Zwar obliegt der Sondierung und Identifizierung der jeweils erforderlichen Handlungspraktiken und -konsequenzen eine typologische Differenzierung der unterschiedlichen Arten von Gefühlsarbeit, gleichwohl teilen allesamt das charakteristische Hauptmerkmal, eine Beeinflussung der Gefühle der Dienstleistungsempfangenden durch die Dienstleistenden zu initialisieren. Im Vordergrund steht hierbei eine Erleichterung der instrumentellen Arbeitshandlungen im Kontext der Ausführung der jeweils zu realisierenden Dienstleistung (vgl. Strauss et al. 1980).

3.5 Interaktionsarbeit als Konzept der Dienstleistungsforschung

Die Bedeutung von Interaktionsarbeit im Kontext von Führungskräftehandeln zeigt sich beispielsweise anhand des gestiegenen Bedarfs an emotional ausgerichteten Interaktionskompetenzen im Zuge der Ausweitung von Führung auf Distanz. Führung auf Distanz kann als eines der herausragenden Beispiele herangezogen werden, um ein besonders im Führungskontext wahrnehmbares Paradoxon zu illustrieren. So wird dem Faktor Mensch im Zuge der Vereinheitlichung der Welt durch die *Herrschaft des Digitalen* (vgl. Liebermeister 2014) allgemein ein sukzessiver Bedeutungsverlust attestiert, der sich infolge wiederum auch auf das Ausmaß an interaktionalen, humanspezifischen Eigenschaften im Führungskontext überträgt. Konträr hierzu vertritt Remdisch die Position, dass gerade der Verlust von unmittelbarer körperlicher Nähe, wie es mit Blick auf die Verlagerung von kommunikativen und interaktionalen Prozessen im Rahmen von videogestütztem Führen im Homeoffice der Fall ist, Führungskräften ein umso höheres Maß an Fähigkeiten im Bereich des Beziehungsmanagements abverlangt. Dem vermuteten Relevanzverlust interaktionsgetriebener, humanspezifischer Eigenschaften diametral entgegenstehend, bekleideten Führungskräfte eine stark interaktional bestimmte Rolle in der technologisch-digitalen Arbeitsrealität. Gemäß Remdisch kann anhand von Vertrauensaufbau sowie einer dezidierteren Rücksichtnahme gegenüber der Bedürfnisse der Mitarbeiter*innen und ihrer emotionalen Empfindungen insbesondere der Bedeutungsverlust der räumlichen und zeitlichen Kongruenz im Arbeitskontext kompensiert werden (vgl. Stehr 2016, S. 22–23). Im Anforderungsprofil moderner Führungskräfte gewinnt die emotionale Selbstregulation zunehmend an Bedeutung.

Das Spektrum an emotionalen Triggern im Führungskontext offenbart sich in einer vielfältigen Form und Gestalt. So führt die exponentielle Ge-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

schwindigkeit, mit der die Arbeitswelt digitalisiert und transformiert wird, unter anderem zu dem Umstand, dass ein Teil der Geführten "nicht selten früher oder besser über neue Möglichkeiten der Arbeits- und Prozessgestaltung informiert" (Hill 2016, S. 246) ist. Das Resultat ist eine inkrementelle Verschärfung von Informationsasymmetrien, häufig zugunsten der Mitarbeiter*innen. Das Bild einer allwissenden, heroischen und kontrollorientierten Führungskraft (vgl. Handy 1995) wird infolge poröser. Häufig führen die Umbrüche der Führungsrolle zu emotionalen Irritationen, Befremdung sowie einem Gefühl von Unbehaglichkeit. Daneben reproduziert das pure Ausmaß an Informationen, die nun mit Hilfe digitalgetriebener Analysetools erhoben werden können, wiederum gleichermaßen Unsicherheiten im Zuge von Entscheidungsfindungsprozessen (vgl. Krokowski und González Ocanto 2021, S. 83). "In analogen Zeiten musste man Daten mühsam beschaffen, um (unbegründbare) Entscheidungen zur (begründbaren) Wahl zu verschieben" (Sprenger 2017, S. 9), wohingegen Führungskräfte sich nun damit auseinandersetzen müssen, eine kaum mehr zu überblickende Anzahl an Informationen zu selektieren respektive zu ignorieren. Demnach kommt es oftmals zu einem Gefühl von Druck, begleitet durch die Gefühle der Unsicherheit, des Kontrollverlustes und ferner einem Gefühl von Ohnmacht, angesichts der kaum mehr überschaubaren Fülle an Daten, Zahlen, Fakten und Informationen. Dies kann eine emotionale Ambiguität auslösen, die einer Regulation durch Führungskräfte bedarf (vgl. Lenz 2019).

Darüber hinaus obliegt die Nutzung digitaler Werkzeuge und anderer technischer Entwicklungen dem Trend der zunehmenden Professionalisierung und Spezialisierung. Dies hat für ältere Führungskräfte zur Folge, dass sie oftmals nicht in gleichem Maße technisch versiert sind, wie es *digital natives*, also "die mit Computern und Internet, Videospielen und Smartphones, Tablets und Social Media" (Wydra 2014) aufgewachsenen Generationen sind oder die innerhalb ihrer Ausbildung bzw. ihres Studiums spezifische digitale Qualifikationen und Kompetenzen erworbenen Mitarbeiter*innen. Infolge kann es zur Verschiebung der fachlichen Überlegenheit (zumindest in einigen ausgewählten Bereichen) kommen, weshalb jene als Legitimationsgrundlage einer exponierten Stellung von Führungskräften an Relevanz einzubüßen droht (vgl. Al-Omary et al. 2019, S. 68). Ein Umstand, welcher ein Gefühl von Unzulänglichkeit hervorrufen kann.

Hinzu kommt die kontinuierliche Ausweitung und Verbesserung autonom agierender, selbstlernender Systeme und Roboter, die aus menschlichem Verhalten lernen, sich mit anderen Systemen und Technologien selbstständig vernetzen, interagieren und infolge autonom Kontrolle über

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

ihre Prozesse ausüben können (vgl. Neuburger 2019, S. 600). Auch deshalb sind moderne Führungskräfte dazu angehalten, das Verhältnis Mensch-Maschine bzw. die immer enger werdende Verquickung beider Einheiten im Handeln mit einzukalkulieren (vgl. Krokowski und González Ocanto 2021, S. 79) und im Hinblick auf die Belange der Beschäftigten unter Berücksichtigung der Anforderungen an gute Arbeit zu gestalten. Führungskräfte können und müssen hier auf ihr Wissensrepertoire zurückgreifen, welches sowohl aus kognitiven, handlungspraktischen sowie emotionalen Handlungs- und Lösungsmustern besteht, die im Laufe der Erfahrung generiert wurden. Darüber hinaus ist der enge Austausch mit den Mitarbeiter*innen unerlässlich, um diesen mannigfaltigen Herausforderungen angemessen entgegentreten zu können. Wenn Führungskräfte es schaffen wollen, die bestehenden An- und Herausforderungen sowohl kognitiv als auch emotional strukturiert und systematisch zu verarbeiten, bedarf es ganzheitlicher Betrachtungsweisen, die nicht bloß einen monolateralen Ansatz verfolgen, sondern über verschiedene Blickwinkel und theoretische Perspektiven hinweg – wie im Fall des Konzepts der Interaktionsarbeit – versuchen, Strukturen, Prozesse und Mechanismen in Gänze zu erschließen.

3.6 Resümee

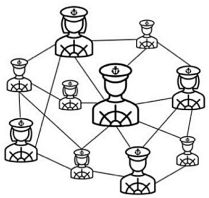
Die Ausführungen sollten zeigen, dass modernes Führungskräftehandeln, insofern jenes erfolgreich und zukunftsfähig umgesetzt werden soll, eine Neujustierung erfahren muss. Einen gänzlich neuen Weg einzuschlagen und sämtliche bewährte Methoden und Konzepte umzudenken, erweist sich angesichts der Erfordernisse indes als voreilig und nicht zielführend. Vielmehr bedarf es der partiellen Anpassung in den Bereichen, die stark interaktional geprägt sind. Führungsarbeit, als interaktionsarbeitsbasierte Dienstleistung verstanden, erweist sich im Zuge der quasi unaufhaltsamen Digitalisierungs-, Individualisierungs- und Enthierarchiesierungsprozesse als ein Konzept, welches insbesondere mit Blick auf die aktuellen An- und Herausforderungen von Führungskräften auf Grund seiner breit angelegten, integrativen Struktur einen entscheidenden Analysebeitrag leisten kann. Dies gilt zum einen für diejenigen Veränderungsprozesse, die durch digitalinduzierte Entwicklungen in Gang gesetzt werden und infolge die Strukturen und Prozesse des Kooperierens und generellen Zusammenarbeitens ändern. Führung auf Distanz oder Führen in Netzwerken samt zunehmender Dezentralisierung (*Verteiltes Arbeiten*) können exemplarisch für diese neuartigen Umbrüche angeführt werden. Hier bedarf es der intensi-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

vierten interaktionalen Begegnung auf Augenhöhe, um eine Vertrauensbasis herzustellen, auf Basis welcher eine Ausübung der neuen, hybriden Arbeitsformen produktiv realisiert werden kann.

Vertrauen, als grundlegendes Fundament im Interaktionsgefüge Führende-Geführte, kann ohne den engen, kommunikativen und vor allem kooperativen Austausch nicht aufgebaut werden. Gleichermaßen ist es wichtig, dem verstärkten Bedarf an kommunikativen und sozialen Fähigkeiten Rechnung zu tragen. Komplexitätsgetriebene, dynamikorientierte Interaktionsmuster erfordern eine neue Form des interaktionalen Austauschs, welche im Zuge der neu entstandenen Bedürfnisstrukturen auf Seite der Mitarbeitenden unter anderem stark durch emotionale, motivationale Eigenschaften gekennzeichnet sein muss. Auch hier erweist sich das Konzept der Interaktionsarbeit dank seiner starken emotions- und gefühlsbasierten Ausrichtung als Analyse- und Erklärungsinstrument bzw. gestaltungsorientierend. Zusätzlich, wie aufgezeigt wurde, durchlaufen auch Führungskräfte selbst einen Wandlungsprozess, der auf eine Neuausrichtung ihres Rollenbildes sowie ihrer emotionalen Selbstregulierungsmuster angewiesen ist. Einerseits werden Entscheidungen (teils) an die Mitarbeiter*innen ausgelagert und Verantwortungen übertragen. Andererseits ist es gerade vor dem Hintergrund der Komplexität, die der digitale Wandel mit sich bringt, unrealistisch, gerade in operativen Kontexten generell einen höheren Wissensstand als die Mitarbeitenden zu haben. In beiden Situationen ist es wichtig, emotionale Selbstregulationsmechanismen zu entwickeln und diese Veränderungsprozesse nicht als persönlichen Angriff, Machtverlust oder gar als Demütigung zu erleben. Auch hier spielen der emotions- und gefühlsbasierte interaktionale Zugang zu den Mitarbeitenden eine tragende Rolle. Die Berücksichtigung von Interaktionsarbeit im Führungshandeln (s. Abb. 1), gefasst als personennahe Dienstleistung, eröffnet vor allem auf Grund seiner vielschichtigen und mehrdimensionalen Anwendbarkeit neue Möglichkeiten, die komplexen, dynamischen und multiplexen Prozesse modernen Führungskräftehandelns zu erschließen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb



Führen als Great Servant:
Interaktionsarbeitsbasierte Führung

Zukunftsweisendes Führungsverhalten muss sich an der Einübung kommunikativer und sozialer Fähigkeiten orientieren, um im zunehmend volatilen, unsicheren, komplexen und ambiguen Umfeld zu bestehen. Zur Bewältigung dessen stellen sich Führende als Navigator*innen in den Dienst der Geführten, stärken deren Autonomie, übertragen ihnen ein erhöhtes Maß an Verantwortung und fungieren als Führungs- und Orientierungspunkt. Der Rückgriff auf Erfahrungswissen basierte und interaktionssensible Führungslogiken bildet hierbei den Kern einer reziproken Dialogkultur mit den Geführten.

Kooperationsarbeit	Die Dynamisierung und damit einhergehende Volatilisierung struktureller, prozessualer und funktionaler Bereiche auf organisationaler Ebene erfordert eine kontinuierliche Anpassung und Neukonfiguration der Arbeitsbeziehungen, -weisen und -ziele zwischen Führenden und Geführten auf Basis kommunikativ-kooperativer und vertrauensvoller Ko-Produktion.
Gefühlsarbeit	Gefühlsarbeit stellt ein zentrales Element modernen Führungskräftehandelns dar. U. a. durch die Gewährung von Handlungs- und Entscheidungsspielräumen sowie die aktive Wertschätzung des Wissensrepertoires wird das Gefühlsleben des Gegenübers – im Fall von Führungsarbeit: der Geführten – derart beeinflusst, dass die Partizipations- und Mitwirkungsbereitschaft an der Dienstleistungserstellung – der ko-produktiven Zusammenarbeit – gefördert werden.
Emotionsarbeit	Subjektivierungstendenzen wie der Wunsch nach Selbstverwirklichung, Autonomie und Autarkie unter den Geführten sowie Verantwortungsdiffusion und Autonomiezugeständnisse infolge gestiegener Partizipations- und Mitbestimmungsbedarfe können negativ-destruktiv konnotierte und arbeitsschädigende Gefühle wie Machtverlust oder Unzulänglichkeit hervorrufen. Infolge müssen Führungskräfte sich ihrer eigenen Emotionen bewusst werden und jene kontrollieren und regulieren.
Subjektivierendes Arbeitshandeln	Als Navigator*innen müssen Führungskräfte in undurchsichtigen, unwägbaren und unsteten Zeiten neben der Hilfe durch Mitarbeitende sowie technische Hilfsmöglichkeiten vor allem auf intuitives Gespür, Erfahrungswissen und die Fähigkeit einer umfassenden situativen Gesamteinschätzung zurückgreifen, um dynamisch und situationsgerecht Lösungswege für komplexe technische und organisatorische Systeme zu finden. Hierfür bedarf es der Wahrnehmung innerer und äußerer Eigenschaften, Erlebnisse und Verhaltensweisen der Umwelt und ihrer Subjekte sowie explorativ-herantastender Denk- und Vorgehensweisen in der jeweiligen Arbeitssituation bzw. in Bezug auf den jeweiligen Arbeitsgegenstand.

Abb. 1: Führen als Great Servant: Interaktionsarbeitsbasierte Führung (eigene Darstellung)

Literaturverzeichnis

Al-Omary, F. S., Grieger-Langer, S., Kleer, G., Wildenstein, O., Habermann, H., Linsenmaier, J. (2019). *Chefsache Management 4.0 – Wie sich Führung verändern wird*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Amerland, A. (2019). Jede Führungskraft sollte ein klein wenig Feel Good Manager sein. Springer Professional – Personalführung-Interview. https://www.springerprofessional.de/personalfuehrung/mitarbeitermotivation/-jede-fuehrungskraft-sollte-ein-klein-wenig-feel-good-manager-sein-/16573192 Gesehen 07. September 2022.

Ant, M. (2021). *Effizientes Leadership – Grundlagen, Prinzipien und Methoden einer sozialkonstruktivistischen Führungstheorie*. Wiesbaden: Springer Nature.

Böhle, F. (2006). Typologie und strukturelle Probleme von Interaktionsarbeit. In F. Böhle, J. Glaser (Hrsg.), *Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung* (S. 325–349). Wiesbaden: VS.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Böhle, F., Glaser, J., Büssing, A. (2006). Interaktion als Arbeit – Ziele und Konzept des Forschungsverbundes. In F. Böhle, J. Glaser (Hrsg.), Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung (S. 25–41). Wiesbaden: VS.

Böhle, F. (2018). Arbeit als Handeln. In F. Böhle, G. G. Voß, G. Wachtler (Hrsg.), *Handbuch Arbeitssoziologie* (S. 171–200). 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Böhle, F., Glaser, J. (2006). Interaktion als Arbeit – Ausgangspunkt. In F. Böhle, J. Glaser (Hrsg.), *Arbeit in der Interaktion – Interaktion als Arbeit. Arbeitsorganisation und Interaktionsarbeit in der Dienstleistung* (S. 11–17). Wiesbaden: VS.

Böhle, F., Weihrich, M. (2020). Das Konzept der Interaktionsarbeit. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, Jg. 74, 9–22.

Bröckling, U. (2007). *Das unternehmerische Selbst – Soziologie einer Subjektivierungsform*. Frankfurt: Suhrkamp.

Cable, D. (2018). How humble Leadership really works. *Harvard Business Review – Leadership*. https://hbr.org/2018/04/how-humble-leadership-really-works. Gesehen 07. September 2022.

Lipkau, R. (2019). Retention Management. In M. Busold (Hrsg.), *War for Talents – Erfolgsfaktoren im Kampf um die Besten* (S. 165–176). 2., aktual. u. erweit. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015). *Arbeit weiter denken – Grünbuch, Arbeiten 4.0*. Herausgegeben durch Bundesministerium für Arbeit und Soziales: Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft, Berlin.

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2021). *Homeoffice im Verlauf der Corona-Pandemie*. Corona Datenplattform im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie, Berlin.

Ciesielski, M. A., Schutz, T. (2016). *Digitale Führung – Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen*. Heidelberg: Springer Gabler.

Dortmunder Forschungsbüro für Arbeit, Prävention und Politik (DOFAPP) (2022). *Subjektivierendes Arbeitshandeln*. Stand: 2022. https://dofapp.de/gestaltungspyramide/subjektivierendes-arbeitshandeln. Gesehen 03. September 2022.

Dunkel, W., Weihrich, M. (2012). Interaktive Arbeit – Das soziologische Konzept. In W. Dunkel, M. Weihrich (Hrsg.), *Interaktive Arbeit – Theorie, Praxis und Gestaltung von Dienstleistungsbeziehungen* (S. 29–60). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Endres, S., Weibler, J. (2019). *Plural Leadership – Eine zukunftsweisende Alternative zur One-Man-Show*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Franken, S. (2016). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft – Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Gesing, S., Weber, U. (2017). *Konzept und Beruf des Feelgood-Managements*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Grote, S., Hering, V. W. (2012). Mythen der Führung. In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 1–26). Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.

Handy, C. (1995). *The Age of Unreason*. New York: Random House Business.

Häusling, A., Kahl-Schatz, M. (o. D.). *Agile Führung / 2 Führung als Dienstleistung*. Haufe. https://www.haufe.de/personal/haufe-personal-office-platin/agile-fuehrung-2-fuehrung-als-dienstleistung_idesk_PI42323_HI11926960.html. Gesehen 07. September 2022.

Hesse, G., Mayer, K., Rose, N., Fellinger, C. (2019). Herausforderungen für das Employer Branding und deren Kompetenzen. In G. Hesse, R. Mattmüller (Hrsg), *Perspektivwechsel im Employer Branding – Neue Ansätze für die Generationen Y und Z* (S. 55–104). 2., aktual. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hill, H. (2016). Führung in digitalisierten Arbeitswelten. *Verwaltung & Management* 22 (5), 241–249.

Hochschild, A. R. (2012). *Managed Heart: Commercialization of Human Feeling*. Updated with a New Preface. Berkeley/Los Angeles: University of California Press.

Kaehler, B. (2017). *Komplementäre Führung – Ein praxiserprobtes Modell der Personalführung in Organisationen*. 2., vollst. überarb. u. erweit. Aufl. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Kaiser, S., Kozica, A. (2014). Über Grenzverschiebungen in der neuen, vernetzten Arbeitswelt. In A. Richter (Hrsg.), *Vernetzte Organisation* (S. 7–15). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Königswieser, R. (2006). Kann man Netzwerke managen? In J. Sydow, S. Manning (Hrsg.), *Netzwerke beraten – Über Netzwerkberatung und Beratungsnetzwerke* (S. 271–292). Wiesbaden: GWV Fachverlage.

Krokowski, T., González Ocanto, M. (2021). *Führungskräftearbeit als interaktionsbasierte Dienstleistung: Interaktionsarbeit, Führung, Digitalisierung*. Gevelsberg: EHP Verlag.

Krost, M., Kaehler, B. (2010). Servant Leadership – Die Führungskraft als Diener? *Zeitschrift Personalführung*, 6/2010, 54–56.

Lager, H. (2020). *Anpassungsfähigkeit in Zeiten der Digitalisierung – Zur Bedeutung von Empowerment und innovativer Arbeitsorganisation*. Wiesbaden: Springer VS.

Lange, J. (2019). *Feel Good Management – Anforderungen und Aufgabengebiete*. Praxishandbuch mit Fallbeispiel. Wiesbaden: Springer Gabler.

Lenz, U. (2019). VUCA Umbrüche: Die neue Welt für Führung und Change. In A. Schöler, P. Breidenbach, K. P. Fischer, A. Koch, U. Lenz, J. Nachtwei, S. Rascher, C. Von Au (Hrsg.), *Der Mensch im Dschungel der Digitalisierung* (S. 16–19). Nr. 1, Ismaning: Fakultät für Wirtschaftspsychologie an der Hochschule für angewandtes Management.

Liebermeister, B. (2014). *Was moderne Chefs auszeichnet*. Wirtschafts-Woche: Digitalisierung. https://www.wiwo.de/erfolg/management/fuehrung-im-digitalenzeitalter-was-moderne-chefs-auszeichnet/10629756.html. Gesehen 06. September 2022.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Lührmann, T. (2006). *Führung, Interaktion und Identität – Die neuere Identitätstheorie als Beitrag zur Fundierung einer Interaktionstheorie der Führung*. Wiesbaden: Deutscher Universitätsverlag.

Macharzina, K. (1970). *Interaktion und Organisation – Versuch einer Modellanalyse*. München: Dissertation an der Ludwig-Maximilians-Universität.

Näser-Lather, M. (2021). *Digitale Ko-Präsenz: (Rand-)Bedingungen (Digitale Lehre II)*. Digitalisierung im Alltag. https://www.goingdigital.de/digitale-ko-prasenz-randbedingungen/. Gesehen 04. September 2022.

Neckel, S. (2013). Arlie Russell Hochschild: Das gekaufte Herz. Zur Kommerzialisierung der Gefühle. In K. Senke, R. Schützeichel (Hrsg.), *Hauptwerke der Emotionssoziologie* (S. 168–176). Wiesbaden: Springer VS.

Nerdinger, F. W. (2001). Gefühlsarbeit in Dienstleistungsinteraktionen. In M. Bruhn, B. Stauss (Hrsg.), *Dienstleistungsmanagement Jahrbuch 2001 – Interaktionen im Dienstleistungsbereich* (S. 501–520). Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler.

Neuberger, O. (2002). *Führen und führen lassen*. 6., völlig neu bearb. u. erw. Aufl. Stuttgart: UTB.

Neuburger, R. (2019). *Der Wandel der Arbeitswelt in einer Industrie 4.0*. In R. Obermaier (Hrsg.): *Handbuch Industrie 4.0 und Digitale Transformation – Betriebswirtschaftliche, technische und rechtliche Herausforderungen* (S. 589–608). Wiesbaden: Springer Gabler.

Oppolzer, A. (1994). Wertewandel und Arbeitswelt. *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 06/94, 349–357.

Pauleweit, S. (2013). *Führung ist Dienstleistung am Mitarbeiter*. https://www.humanresourcesmanager.de/news/fuehrung-ist-dienstleistung-am-mitarbeiter.html. Gesehen 06. September 2022.

Pundt, A., Nerdinger, F. W. (2012). Transformationale Führung – Führung für den Wandel? In S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 27–46). Berlin/Heidelberg: Springer Verlag.

Reihlen, M. (2009). Führung in Heterarchien. In S. Albers, M. Reihlen (Hrsg.), *Management integrierter Wertschöpfungsnetzwerke* (S. 11–75). Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.

Reisinger, H., Fetterer, D. (2021). *Forget Flexibility. Your Employees want Autonomy*. Harvard Business Review. https://hbr.org/2021/10/forget-flexibility-your-employees-want-autonomy. Gesehen 05. September 2022.

Richter, A., Zagst, M. (2014). Führung 2.0 – Über das neue Rollenrepertoire einer Führungskraft. In A. Richter (Hrsg.), *Vernetzte Organisation* (S. 69–76). München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Reihlen, M., Rohde, A. (2006). Einführung. In M. Reihlen, A. Rohde (Hrsg.), *Internationalisierung professioneller Dienstleistungsunternehmen* (S. 1–12). Köln: Kölner Wissenschaftsverlag.

Rybnikova, I., Lang, R. (2020). Partizipative Führung: Auf den Spuren eines Konzeptes. *Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie* (GIO) 51 (2), 141–154.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Schmutte, A. M. (2020). Digitale Transformation – Trends, Mythen und Konsequenzen für das Management. In M. Harwardt, P. F.-J. Niermann, A. M. Schmutte, A. Steuernagel (Hrsg.), *Führen und Managen in der digitalen Transformation – Trends, Best Practices und Herausforderungen* (S. 35–68). Wiesbaden: Springer Gabler.

Schneeberger, S. J., Habegger, A. (2020). Ambidextrie – der organisationale Drahtseilakt. In J. Schellinger, K. O. Tokarski, I. Kissling-Näf (Hrsg.), *Digitale Transformation und Unternehmensführung – Trends und Perspektiven für die Praxis* (S. 105–144). Wiesbaden: Springer Gabler.

Semlinger, K. (2006). Effizienz und Autonomie in Zulieferungsnetzwerken – Zum strategischen Gehalt von Kooperation. In J. Sydow (Hrsg.), *Management von Netzwerkorganisationen.* Beiträge aus der ‚Managementforschung' (S. 29–74). 4., aktual. u. erw. Aufl. Wiesbaden: Gabler Verlag.

Spector, B. A. (2016). Carlyle, Freud, and the Great Man Theory more fully considered. *Leadership* 12 (2), 250–260.

Sprenger, R. K. (2017). Transformationale Führung – Was will sie? Wie geht sie? In W. Jochmann, I. Böckenholt, S. Diestel (Hrsg.), *HR-Exzellenz – Innovative Ansätze in Leadership und Transformation* (S. 3–16). Wiesbaden: Springer.

Stehr, C. (2016): Beziehungsmanagement ist der Schlüssel zu Digital Leadership. Interview mit Sabine Remdisch. *Personalführung*, 3/2016, 19–26.

Strauss, A., Fagerhaugh, S., Suczek, B., Wiener, C. (1980). Gefühlsarbeit – Ein Betrag zur Arbeits- und Berufssoziologie. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie* 32, 629–651.

Strauss, A., Fagerhaugh, S., Suczek, B., Wiener, C. (1982). Sentimental Work in the technologized Hospital. *Sociology of Health and Illness* 4 (3), 254–278.

Von Au, C. (2020). New Leadership – Führungspersönlichkeiten im digitalen Zeitalter. In M. Harwardt, P. F.-J. Niermann, A. M. Schmutte, A. Steuernagel (Hrsg.), *Führen und Managen in der digitalen Transformation – Trends, Best Practices und Herausforderungen* (S. 99–116). Wiesbaden: Springer Gabler.

Von Rosenstiel, L., Nerdinger, F. W. (2020). Grundlagen der Führung. In L. Von Rosenstiel, E. Regnet, M. E. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern – Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 21–54). 8. Aufl. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

Weber, U., Gesing S. (2019). *Feelgood-Management – Chancen für etablierte Unternehmen*. Wiesbaden: Springer.

Wharton, A. S. (2009). The Sociology of Emotional Labor. *Annual Review of Sociology* 35, 147–165.

Wydra, K. (2014). *Ureinwohner oder Migrant im World Wide Web? Über Digital Natives und Digital Immigrants*. Alumniportal Deutschland. https://www.alumniportal-deutschland.org/deutschland/land-leute/digital-natives-und-digital-immigrants/. Gesehen 23. September 2022.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

4. Agile Führung und das agile Mindset

Sophia Jasmin Gutiérrez Beltrán

4.1 Einleitung

Die *VUCA-World* unterliegt Prozessen der Globalisierung, Digitalisierung und Individualisierung in Kombination mit divergierenden Entwicklungen, Veränderungen, Konkurrenzaktivitäten und Kundenanforderungen. Diese bedingen die Notwendigkeit von Individuen und Organisationen, innerhalb kürzester Zeit adäquate Marktentscheidungen zu treffen. Unternehmensstrategien und Organisationsstrukturen müssen sich entsprechend der Entwicklungen verändern. Um wechselnden Anforderungen gerecht zu werden, können Mitarbeitende und Teams auf Agilität zurückgreifen. Agile Arbeitsweisen können, trotz diverser Herausforderungen, wertvolle Vorteile mit sich bringen. Mit Hilfe professioneller Anleitung und der Erfüllung bestimmter Rahmenbedingungen können diese zu einer erfolgreichen, ganzheitlichen und nachhaltig wirksamen Implementierung von Agilität im organisationalen Kontext führen. Die Förderung von Eigenständigkeit und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden, transparente Kommunikation und gegenseitiges Vertrauen in das Agilitätskonzept, können zu effizienter Partizipation, Motivationssteigerung und Engagement sowie zur Entfaltung und Nutzung der Potenziale aller Beteiligten führen. Dabei spielt die agile Grundeinstellung eine herausragende Rolle. Es gibt nicht das eine agile Individuum. Die Zahl potenzieller agiler Individuen steht in Relation mit der Zahl jener, welche die Bereitschaft aufbringen, am derzeitigen Wandel von Gesellschaft und Arbeitswelt teilzuhaben. Dabei gibt es bestimmte Aspekte, wie beispielsweise die agile Führung, welche die individuelle Agilität bedingen, begünstigen und fördern können, um weiterhin zu agilen Organisationen und letztlich einer agilen Gesellschaft zu führen. Die agil geführten Individuen können agile Werte, Prinzipien, Persönlichkeitseigenschaften sowie Kompetenzen in sich vereinen, sind veränderungsbereit und werden weiterhin zukunftsfähig sowie wettbewerbsfähig sein.

Ziel dieses Beitrags ist die Bestimmung der Bedeutsamkeit von Agilität, agiler Führung und dem agilen *Mindset* für Organisationen und Individuen, um als solche weiterhin zukunftsfähig, erfolgreich und wettbewerbsfä-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

hig sein zu können. Das besondere Interesse hierbei liegt darin, die Frage zu untersuchen, inwiefern sich Führungs- und Rollenverständnisse der beteiligten Akteur*innen mit Blick auf den organisationalen Kontext durch Agilität verändern. Überdies wird hinterfragt, wie sich Grundeinstellungen, Denkweisen und Wertevorstellungen der Individuen und der Organisationen verändern müssen, um agil sein und agil führen zu können.

Dafür wird zunächst ein Einblick in die Themenfelder von Agilität und New Work in der VUCA-World gegeben. Daran anschließend werden die Aspekte des agilen *Mindsets* und der agilen Werte betrachtet. Weiterhin wird ein Blick auf Führung und deren Rolle geworfen, welcher durch eine begriffliche Abgrenzung und Identifikation der Charakteristika agiler Führung ergänzt wird. Darüber hinaus werden die Vorteile, Anforderungen und Herausforderungen agiler Führung betrachtet und letztlich durch eine Sammlung von *Keyfacts* agiler Führung abgerundet.

4.2 Agilität und New Work in der VUCA-World

Im wirtschaftlichen Kontext wird Agilität von Hofert (2018a) verstanden als "die Fähigkeit von Teams und Individuen in Organisationen, in einem unsicheren, sich verändernden und dynamischen Umfeld flexibel, anpassungsfähig und schnell zu agieren" (S. 5). Auch Schiefer und Nitsche (2019) beschreiben Agilität als "die höchste Form der Anpassungsfähigkeit" (S. 2). Sie verstehen Agilität weiterhin als die Beschreibung der Fähigkeit von Unternehmen, "sich schnell und effektiv auf neue Gegebenheiten einzustellen und Anforderungen entsprechend umzusetzen sowie sich proaktiv auf Veränderungen vorzubereiten" (Schiefer und Nitsche 2019 in Anlehnung an Olbert et al. 2017, S. 6 ff.), wobei Agilität in diesem Verständnis über die rein reaktive Anpassung hinausgeht. Sie wird mitunter als Antwort auf fluide Marktanforderungen angesehen, die einen möglichen Ansatz, mit dem stetigen wirtschaftlichen Wandel umzugehen, beschreibt (vgl. ebd.). Agile Vorgehensweisen umfassen in diesem Sinne auch soziale sowie kommunikative Aspekte und sind somit mehr als eine weitere Projekt- oder Prozessmanagementmethode – vielmehr stellen sie ein Zukunftskonzept, eine Führungsphilosophie und eine Grundeinstellung dar (vgl. Hofert 2018a). Hofert (2018a) beschreibt Agilität ferner als einen "sowohl-als-auch-Ansatz" (S. 4), welcher verschiedene Sichtweisen integriert. Sie ist flexibel und abhängig vom Entwicklungsstand der Individuen, Teams und Organisationen. Außerdem können agile Ideen als eine Reaktion der Anpassung von Organisationen auf veränderte Umweltbedingungen verstanden werden, in denen hierarchische Systeme mit *Command-*

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

and Order-Strukturen nicht länger funktionieren und somit die Beweglichkeit der Prozesse und Lösungen einschränken (vgl. Hofert 2018a). In sehr weit gefassten Auslegungen von Agilität wird diese sogar als eine Art "postmoderne Lebensform" (ebd., S. 4) beschrieben.[1]

In diesem Zusammenhang wird auch der Begriff *New Work*[2] interessant. Dieser geht trotz einiger Gemeinsamkeiten jedoch weit über Agilität hinaus (vgl. Bergmann 2004). Bei beiden Begriffen – Agilität und *New Work* – geht es laut Hofert um ein Menschenbild, bei dem Individuen gerne arbeiten, ihre Stärken mit Freude richtig einzusetzen wissen und mit Leidenschaft sinnhafte Arbeit verrichten wollen (vgl. Hofert 2018a). Ziel ist es, gerade in agilen Kontexten die Arbeit, Aufgaben, Rollen und Funktionen der Individuen nach ihren Stärken und Begabungen auszurichten. Mitarbeitende sollen aus sich heraus an Themen arbeiten, welche sie interessieren und begeistern (vgl. ebd.). Vor eben diesem Hintergrund lässt sich eine Passung agiler Ideen mit den Kerngedanken von *New Work* vereinen. Agilität und *New Work* seien demnach branchenübergreifend für alle Organisationen relevant, die in einem unbeständigen Marktumfeld agieren, welches eine ständige und schnelle Anpassung der Unternehmensaktivitäten erfordert (vgl. Lippmann 2013; Redmann 2017).

Die genannten Veränderungen und die daraus folgende gesteigerte Bedeutsamkeit der *VUCA-World*[3] zeigen die Relevanz der Rolle von Agilität in Zeiten von Veränderung, Beschleunigung und Wettbewerbs-/Leistungsgesellschaft in organisationalen Kontexten auf, sowie den Wandel von Arbeits- und Managementprozessen und werden im Folgenden mit der

1 Dabei ist jedoch darauf zu verweisen, dass bereits Hofert selbst ihr Verständnis des Agilitäts- und Führungsbegriffes in den vergangenen Pandemie Jahren hinterfragte und bereits Szenarien einer postagilen Zukunft denkt, welche sie in ihrem Buch *Führen in die postagile Zukunft* vorstellt (vgl. Hofert, Svenja (2020): *Führen in die postagile Zukunft. Die Arbeitswelt sinnvoll gestalten und mutig vorangehen*. Wiesbaden: Springer Gabler).

2 Eine aktuelle Untersuchung des Themenfelds rund um New Work findet sich in der Studienreihe *New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle* des Fraunhofer Instituts für Arbeitswirtschaft und Organisation, welche während der Pandemie mit diversen Organisationen durchgeführt wurde und das Thema New Work sowie deren Schnittstellenthemen eingehend untersucht (vgl. Hofmann et al. 2019).

3 Dabei stehen die Buchstaben der vom US-amerikanischen Militär entwickelten Strategiemethode, welche später von Managementexperten aufgegriffen und auf deren Themenfeld angewendet wurde, als Abkürzung für (1) *Volatility* (Unbeständigkeit), (2) *Uncertainty* (Ungewissheit), *Complexity* (Komplexität) und *Ambiguity* (Ambiguität/Mehrdeutigkeit) (vgl. Hofert 2018a).

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Betrachtung des veränderten agilen Menschenbildes und der agilen Werte und Prinzipien ergänzt.

4.3 Agiles Mindset und agile Werte

Das Verständnis des agilen *Mindsets* folgt in dieser Ausarbeitung der sowohl psychologisch-philosophisch geprägten Definition von Hofert (2018b). Demnach versteht sie das agile *Mindset* als eine bestimmte Denk- und Handlungslogik, welche bestimmten Grundannahmen folgt: erstens fordert die Digitalisierung von den beteiligten Akteur*innen Beweglichkeit, zweitens erzeugt selbige die Notwendigkeit aller Individuen, Verantwortung zu übernehmen, drittens seien kleine Einheiten beweglicher als große (zum Beispiel in Hinblick auf die Teamgröße) und viertens können Individuen und Teams innovativer werden, ohne rangordnende Hierarchien (vgl. Hofert 2018b). Ein agiles *Mindset* sei demnach immer auch ein dynamisches *Mindset*. Diese Überlegungen beinhalten die Überzeugung, dass jedes Individuum sich zu jeder Zeit entwickeln kann und die damit verbundenen Prozesse immer ein "*work in progress*" (ebd., S. 24) seien. An dieser Stelle ist die Verknüpfung zur Theorie des *Fixed and Growth Mindset* sowie dem Modell der *Power-of-Yet* von Dweck zu ziehen (vgl. Dweck 2006, 2014). Denn auch Dweck geht in ihren Überlegungen zum *Growth Mindset* davon aus, dass grundlegende Fähigkeiten, Fertigkeiten und Talente durch die nötige Anstrengungsbereitschaft entwickelt werden können und veränderbar sind (vgl. ebd.)[4]. Der Fokus der Individuen mit dieser Grundeinstellung liegt auf dem fortwährenden Lernen und darauf, dass Herausforderungen und Misserfolge als Gelegenheiten betrachtet werden, Neues lernen zu können, um sich individuell weiterzuentwickeln. Dies bringt eine hohe Lernbereitschaft mit sich, welche den Individuen dazu verhelfen kann, die eigenen Potenziale optimal entfalten zu können. Laut Dweck (2006) seien die beiden *Mindset*-Status situationsabhängig, individuell verschieden und vor allem veränderbar und erlernbar. Die Individuen haben demnach die Wahl, sich für eines der beiden *Mindsets* zu ent-

4 Das *Fixed Mindset* wird verstanden als charakteristisch für Individuen, welche das Bedürfnis haben, klug erscheinen zu wollen, sich aber fortwährend vor Anstrengungen und Herausforderungen scheuen (vgl. Dweck 2006). Weiterhin geht das *Fixed Mindset* mit der Interpretation der notwendigen Anstrengungen einher, nicht intelligent genug zu sein, und Rückschläge sowie Misserfolge werden als Mangel an Talent empfunden. Individuelle Fähigkeiten, Fertigkeiten und Talente folgen im *Fixed Mindset* der Annahme, unveränderbar zu sein (vgl. ebd.).

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

scheiden und die Möglichkeit in Betracht zu ziehen, weiterhin zu lernen und sich selbst weiterzuentwickeln (vgl. ebd.) Ergänzend dazu erweitert das aus dem schulpädagogischen Kontext stammende Modell der *Power-of-Yet* diese Gedanken insofern, dass bestimmte Fähigkeiten und Lerninhalte noch nicht entwickelt sind, diese jedoch durch ein hohes Maß an Anstrengungsbereitschaft und Übung entwickelt werden können (vgl. Dweck 2014). Das Hauptaugenmerk zur Förderung von Motivationsbereitschaft der Individuen liegt hierbei darauf, das Lob auf den Lernprozess und nicht auf die individuelle Intelligenz zu beziehen und ist von herausragender Bedeutung. Dieser Einblick in die psychologische Schulpädagogik verdeutlicht abermals die mögliche Beweglichkeit bzw. Veränderbarkeit und Entwicklungsmöglichkeit der Grundeinstellung und führt in diesen Überlegungen zurück zum Begriff der Agilität, denn beide Modelle können auch in den Kontext der Arbeitsfeld- und Managementforschung übertragen werden.

Auch Hofert beschreibt das Vertrauen in die menschliche Entwickelbarkeit und die damit einhergehende Haltung, dass das lebenslange Lernen[5] und die persönliche Entwicklung Handlungsprinzipien sind (vgl. Hofert 2018b). Diese Prinzipien basieren auf folgender Grundannahme: "Wer sich entwickelt, kann wirksam mitgestalten und verändern" (ebd., S. 24). Ferner versteht Hofert das agile *Mindset* als Antwort der Individuen, Führungskräfte und Organisationen auf eine bewegliche und sich stetig verändernde Umwelt. Letztlich kann festgehalten werden, dass der Kern von Agilität und der agilen Grundeinstellung auf neuen Denkweisen, Einstellungen und Prinzipien der eigenen Arbeit und der Zusammenarbeit zwischen den Individuen innerhalb einer Organisation basiert, sich wandelbare und erneuerbare Grundannahmen beinhaltet und von bestimmten Werten geprägt ist (vgl. Schiefer und Nitsche 2019 in Anlehnung an Häusling et al. 2018, Hofert 2018b).

Diese agilen Werte bilden das Fundament der Prinzipien und den daraus folgenden Handlungen und sind als dynamische Konstrukte zu verstehen, welche sowohl von innen als auch von außen beeinflusst werden können (vgl. Hofert 2018a). Darüber hinaus sind agile Werte ebenso wie

5 Dabei bezeichnet lebenslanges Lernen, im Verständnis der Kommission der Europäischen Gemeinschaften, einen Prozess, der alles Lernen während des gesamten Lebens umfasst, welches der Verbesserung von Wissen, Qualifikationen und Kompetenzen dient und im Rahmen einer persönlichen, bürgergesellschaftlichen, sozialen bzw. beschäftigungsbezogenen Perspektive erfolgt (vgl. Europäische Kommission 2000, S. 3).

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

das agile *Mindset* für die maximale Wirksamkeit von Agilität essenziell (vgl. Schiefer und Nitsche 2019; Borgert 2016; Fox 2017).

Hofert differenziert zunächst acht agile Werte, welche sie als unabdingbar für agile Arbeitsweisen einschätzt (Hofert 2018a, S. 11):

1. Selbstverpflichtung	4. Kommunikation	7. Einfachheit
2. Rückmeldung	5. Mut	8. Offenheit
3. Fokus	6. Respekt	

Schiefer und Nitsche erörtern weiterhin, dass die Individuen einer agilen Organisation von den klar und offen kommunizierten agilen Werten überzeugt seien und sich selbst in der Unternehmens- und Führungskultur wiederfinden müssen, damit sie diese in ihr persönliches *Mindset* aufnehmen können (vgl. Schiefer und Nitsche 2019). Letztlich ermöglicht dies die Veränderung der individuellen Arbeitsweise hin zu steigender und wirksamer Agilität. Das agile *Mindset* und die darin enthaltenen agilen Werte bilden den Grundrahmen zwischenmenschlicher Beziehungen im betrieblichen Kontext und der dynamischen unternehmerischen Handlungen von Organisationen. Um dies zu ermöglichen, erscheint es unabdingbar, die entsprechenden Rahmenbedingungen für Individuen und Teams von Unternehmensseite bereitzustellen. Warum Führung hierbei von herausragender Bedeutung für die Wirksamkeit von Agilität im organisationalen Kontext ist, wird im Folgenden erörtert.

4.4 Führung

Im Laufe der gesellschaftlichen Entwicklung entstanden verschiedene Führungsansätze und entsprechende Menschenbilder (vgl. auch Menschenbilder nach Edgar Schein 1965). In Ergänzung dazu entwickelten sich verschiedene Bilder idealer Führungseigenschaften und Führungsverhaltens. Diese sogenannten Führungsstile können je nach Literatur in verschiedene Kategorien bzw. Ansätze gegliedert werden, die jedoch je nach Autor in ihrer Anzahl variieren können (vgl. Stock-Homburg und Groß 2019; Berger 2018; Stippler et al. 2014):[6]

6 Die Kategorisierung verschiedener Ansätze und der darin enthaltenen Führungsstile unterscheidet sich in der Literatur der Führungsforschung und wird im Rahmen dieses Beitrages nicht näher erörtert.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

1. Eigenschaftstheoretische Ansätze
2. Verhaltensorientierte Ansätze
3. Situative/Situationsorientierte Ansätze
4. Systemorientierte Ansätze
5. Beziehungsorientierte Ansätze
6. Transformationale Führungstheorie

Abbildung 1 zeigt ergänzend dazu einige weitere ausgewählte Führungstheorien im Überblick und dient als Unterstützung des Verständnisses der Veränderung von Führung aus heutiger Perspektive. Dabei wird zum einen der Führungsmechanismus in Bezug auf die Steuerung durch die Führungsperson bzw. die Mitarbeitenden betrachtet und zum anderen der Fokus auf die Führungsperson, den Interaktionsprozess und die Geführten/Mitarbeitenden gelegt. Je weiter der jeweilige Führungsstil der rechten oberen Ecke zugeordnet ist (bspw. wie die Empowering-Leadership-Theorie), desto näher kommt er den Kerngedanken von Agilität.

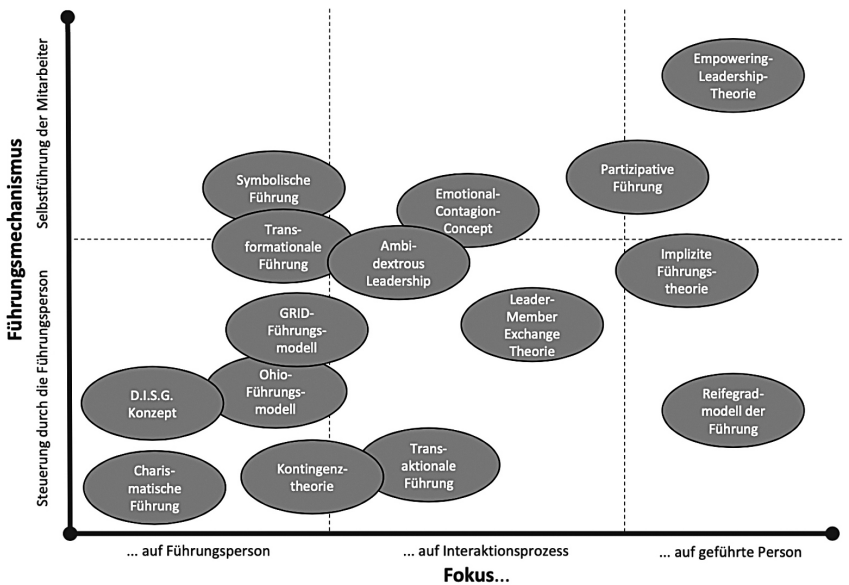


Abb. 1: Ausgewählte Führungstheorien nach Stock-Homburg und Groß (Stock-Homburg und Groß 2019, S. 581).

Ebenso wie der Begriff Agilität und das agile *Mindset* finden sich in der Literatur verschiedene Auslegungen vom allgemeinen Führungsbegriff. Im klassischen Sinne könne Führung bedeuten, mit Hilfe von anderen Indivi-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

duen Ziele zu erreichen und sich selbst zu führen (vgl. Rosenberger 2014). Überdies meint Führung gerade in Zeiten der Wissensgesellschaft, des demografischen Wandels und der Individualisierung auch Talentmanagement und Personalentwicklung. Führung, laut Rosenberger, sei im Wesentlichen Selbst-, Beziehungs- und Personalmanagement, welches durch typische Managementfähigkeiten wie Planen, Delegieren, Entscheiden und Kontrollieren ergänzt werde (vgl. ebd.). Auch bei Rosenstiel und Kaschube wird Führung im engeren Sinne zumeist als "die direkte Interaktion zwischen Menschen in Organisationen gesehen […]" (Rosenstiel und Kaschube 2014, S. 678). Zusammenfassend kann davon ausgegangen werden, dass viele Definitionen von Führung, diese als einen Interaktionsprozess zwischen mehreren Individuen beschreiben, bei dem diese zielgerichtet beeinflusst werden oder Individuen in diverse Rollen schlüpfen, um konkrete Ziele einer Organisation etc. zu erreichen.

4.5 Führung als agile Rolle

Eine Besonderheit agiler Führungskonzepte ist es, dass Führung nicht als Funktion, sondern ähnlich wie in Ansätzen der Führungsrollentheorie als agile Rolle verstanden und somit neu interpretiert, vielfältiger und dynamischer wird (vgl. Hofert 2018a). In der Führungsrollentheorie sei Führungskompetenz erlernbar sowie trainierbar und Aufgaben, Funktionen sowie bestimmte Schlüsselqualifikationen der Führungskraft lassen sich in divergierende Rollen untergliedern (vgl. Lehnerer 2000). Hier wird abermals auf die Schnittstelle zum *Growth Mindset* und den darin beschriebenen Eigenschaften verwiesen. Die agilen Rollen beinhalten immer auch definierte Aufgaben, konkret beschriebene Verantwortungsbereiche und sind bestenfalls schriftlich festgelegt. Dies folgt laut Hofert häufig straffen formellen Vorgaben, um mögliche Interpretation zu vermeiden und informelle Ausprägungen auszuschließen, insofern alle Beteiligten den vereinbarten Vorgehensweisen folgen (vgl. Hofert 2018a.). Demnach geht es im neuen agilen Verständnis von Führung um die Verteilung von Aufgaben zu Rollen, wobei die Rollen zugewiesen oder von den Teammitgliedern/Mitarbeitenden gewählt sowie zeitlich und im Radius begrenzt und flexibel sein können (vgl. ebd.). Laut Hofert könne es zum einen verschiedene Führungsaufgaben geben, die auf unterschiedliche Rollen verteilt sind, und zum anderen kann eine Person auch mehrere Rollen einnehmen. Diese Verteilung erhöht die Wahrscheinlichkeit, dass die entsprechenden Aufgaben zumeist auch von der, in Bezug auf die Aufgabe, kompetentesten Person ausgeführt werden (vgl. ebd.). Überdies

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

können in agilen Kontexten Rollen ohne dedizierte Führungspositionen bestehen. Demnach könne es auch Führungsrollen geben, ohne eine damit verknüpfte hierarchisch abgegrenzte Führungsposition einzunehmen (vgl. ebd.).

Auch Schiefer und Nitsche erörtern einen Wandel der Rolle der Führungskraft in der agilen Arbeitswelt von "Manager*innen und Fachexpert*innen [hin] zu Coaches, Koordinator*innen und Berater*innen" und sprechen weiterhin von der Führungskraft als "Mentor*in, Moderator*in, Trainer*in, Entwickler*in und Talent-Manager*in" (Schiefer und Nitsche 2019, S. 14). Ziel dieser agilen Form der Führung ist es, die Mitarbeitenden innerhalb der verschiedenen Teams dabei zu unterstützen, konzentriert zu arbeiten.

Des Weiteren geht es darum, Individuen dazu zu befähigen, Teams aufzubauen, diese zu leiten und zu entwickeln, sodass diese ihre organische selbstorganisierende Funktion ausüben können. Die einzelnen Teammitglieder sind dazu befähigt, sich aneinander und an das Team als solches anzupassen. Es stehen nicht mehr die Fähigkeiten des Einzelnen, sondern die Fähigkeiten und Kompetenzen des gesamten Teams im Mittelpunkt (vgl. Hofert 2018a). Diese Art von Rollenkonzept setzt jedoch voraus, dass niemand hierarchisch über den anderen gestellt wird, sondern dass alle Mitglieder einer Organisation gleichwertig sind und auf Augenhöhe agieren (vgl. ebd.). Dies führt zu einer Art Entpersonalisierung von Führung. Die Führung als agile Rolle beinhaltet divergente Aktionen und Aufgaben, welche unabhängig vom Individuum zu erledigen sind. Das Aus-dem-Weg-räumen von organisationalen Hindernissen kann den Mitarbeitenden ermöglichen, ihre Potenziale bestmöglich zu entfalten. Durch das agile *Mindset* der Beteiligten und die damit einhergehenden, wichtigen und zentralen Verhaltensweisen bzw. -regeln ist klar definiert, was jedes Individuum zu leisten hat und wie Entscheidungen zu treffen sind (vgl. ebd.). Agile Führung zeichnet sich demnach durch einen dynamischen Wechsel und ein dynamisches Zusammenspiel unterschiedlicher Formen von Führung aus.

Die agile Führungskraft legt im Vergleich zu bisherigen Führungsverständnissen einen Großteil ihrer hierarchischen Macht und Kontrollfunktion ab, was jedoch keinen Wegfall der Bedeutsamkeit ihrer Rolle beinhaltet (vgl. Schiefer und Nitsche 2019 in Anlehnung an Borgert 2016). Die Rolle der agilen Führungskraft behält ihre unterstützende, steuernde und gestaltende Funktion bei.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

4.6 Agile Führung – begriffliche Abgrenzung und Charakteristika

Die Ausführungen zeigen auf, wie sich das Rollenverständnis agiler Führungskräfte verändert und neu definiert hat. An dieser Stelle gilt es nun Führung neu zu denken, mit neuem Leben zu füllen und den Begriff agiler Führung vor dem Hintergrund agilen Denkens abzugrenzen.

Hofert (2018a) definiert agile Führung "als eine dynamische Haltung, ein *Mindset*, das Veränderung als Dauerzustand begreift" (S. 87). Demnach seien agile Führungskräfte beweglich, flexibel und fähig zur Transformation von Individuen, Teams und bestehenden Prozessen. Agile Führungskräfte verstehen Führung als Rolle, welche definierte Aufgaben beinhaltet. Weiterhin handeln agile Führungskräfte "prozess- und zielorientiert und fördern die Selbstorganisation von Gruppen durch permanente Teamentwicklung" (ebd.). Darüber hinaus kann agile Führung als Führung von der Seite verstanden werden. Dies meint die coachende, entwickelnde, moderierende und unterstützende Führung, welche "das Ziel am Ende des Weges oder die Vision hinter dem Horizont ausruft" (ebd., S. 27). In diesem Kontext kann agile Führung als das Bestimmen einer Bewegung verstanden werden, welche von dem Gedanken bestimmt ist, dass das Team mitdenken und in definierten Bereichen eigene Entscheidungen treffen muss (vgl. ebd.). Schiefer und Nitsche erörtern den mit agiler Führung einhergehenden Wegfall des klassischen Hierarchiegefälles zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden (vgl. Schiefer und Nitsche 2019). Dabei beschreiben sie die Beziehung zwischen den Beteiligten, als positiv und auf Augenhöhe sowie die Rolle der agilen Führungskraft als Schlüsselfunktion bei der Umsetzung von Agilität in Organisationen (vgl. ebd.).

Des Weiteren wird agile Führung nicht als eigenständiges Tool verstanden, sondern eher als *Mindset* und Quelle entsprechender Tools (vgl. Hofert 2018a). Weiterhin werden Parallelen zur transformationalen Führung deutlich, wobei diese Führung Aspekte in sich vereint, welche nicht zwangsweise in einem Individuum vereint sein müssen (vgl. ebd.). Agile Führung kann, in diesem Verständnis, als Führung aus dem Hintergrund sowie als Sinn vermittelnde und visionsorientierte, also steuernde Führung verstanden werden und greift zusätzlich Charakteristika der Systemtheorie auf, welche ebenfalls die Interaktionen zwischen Individuen bzw. Elementen innerhalb eines Systems fokussiert. Auch die für agile Arbeitsweisen bedeutende Rolle der Kommunikation lässt sich in der Systemtheorie wiederfinden, ebenso wie die Möglichkeit von Veränderung des Systems bzw. der Organisation (ebd.). Im agilen Führungsansatz geht es um die Aktivierung von Ressourcen und die Fähigkeit von Organisationen und Individuen sich selbst zu steuern, zu organisieren und zu regulieren

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

(ebd.). Diese agile Haltung folgt dem von Maturana und Varela sowie Luhmann geprägten Autopoiese-Konzept, dem Konzept von Selbstreferenz und Selbsterhaltung (vgl. Luhmann 1984; Maturana und Varela 1980; Hofert 2018a). Überdies definiert Hofert agile Führung als die Bestimmung der Richtung von Bewegung aus vier Richtungen, von oben (*top-down*), von der Seite (*lateral*), von unten (*bottom-up*) und aus der Mitte sowie als die erfolgreiche Einflussnahme in kritischen Momenten ohne Richtung und kann folgendermaßen konkretisiert werden (vgl. Hofert 2018a).

Es ist Aufgabe der lateralen Führung (1) im Bereich von Teamentwicklung und -gestaltung, Gruppen von Individuen dazu zu befähigen, "das Beste aus sich selbst und der Gruppe herauszuholen" (ebd., S. 27). Diese Art der Führung habe somit einen entwickelnden und leistungssteigernden Effekt. Darüber hinaus geht es auch hier um die Impulsgebung und Zusammenarbeit auf Augenhöhe, welche "kein disziplinarisches Mandat erfordert" (ebd.). Laut Hofert (2018a) fordert sie vor allem ausgeprägte *soft skills* und methodische Kenntnisse sowie das Wissen über systematische Zusammenhänge, Gruppendynamik und Persönlichkeit.

Die strategische Führung (2) zeichnet sich in diesem agilen Verständnis durch den Umgang mit Komplexität und konzeptionellen Anforderungen aus. Darüber hinaus profitieren strategische, agile Führungskräfte von einem anleitenden Teamentwickler oder Coach, welcher das Team zusammenhält und die Potenziale schafft, das optimale Ergebnis aus der gemeinsamen Arbeit herauszuholen (vgl. ebd.).

Die visionäre Führung (3) sei laut Hofert eine kommunikative Form der Personenführung, welche darauf ausgelegt ist, Individuen den Weg zu zeigen und zu motivieren (vgl. ebd.). Sie zeichnet sich weiterhin durch visionäres Denken und Kommunizieren aus. Im Idealfall könne sie in Kombination mit strategischer Führung angewendet werden, was bedeutet, dass mindestens ein Mitglied des agilen Teams visionär und ein anderes strategisch führt und sich beide somit gegenseitig ergänzen können (vgl. ebd.).

Eine weitere Form der agilen Führung, ist laut Hofert die Expertenführung (4). Diese zeichnet sich durch Fach-, Methoden- und Prozesswissen aus und kommt, anders als in früheren Führungsmodellen, ohne die disziplinarische Funktion aus, da die Expert*innen in ein interdisziplinäres Team eingebettet sind (vgl. ebd.). Es geht hierbei vorwiegend, um die Weitergabe und den Austausch von Wissen innerhalb des Teams unabhängig der Position. Auch hier wird abermals die Notwendigkeit der Beziehung auf Augenhöhe deutlich.

Die Selbstführung (5) beschreibt, die Fähigkeit sich selbst zu führen. In diesem Sinne nimmt die Verantwortung eines jeden Mitarbeitenden eine

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

herausragende Rolle ein (vgl. ebd.). Die zuvor beschriebenen konkreten Rollenbeschreibungen erleichtern es den Individuen innerhalb eines abgegrenzten Rahmens Entscheidungen zu treffen.

Die *Bottom-up*-Führung (6), die Führung von unten, zeichnet sich durch Engagement der Teams und einzelner Individuen aus (vgl. ebd.). Sie benötigt die Kommunikation und Offenheit für Neues aus zwei Richtungen – von unten nach oben und von oben nach unten.[7]

Agile Führung lebt von Enthierarchisierung sowie Entpersonalisierung und birgt erhebliches Gestaltungspotenzial auf allen Ebenen (vgl. ebd.). Zusammenfassend lässt sich das Ziel agiler Führung, als die Förderung von Selbstverantwortung, Kreativität und innovativen Ideen beschreiben (vgl. ebd.). Demnach ist es Aufgabe agiler Führungskräfte Individuen, Prozesse und letztlich Organisationen zu transformieren. Dabei ist agile Führung geprägt von einer kooperativen Zusammenarbeit, die auf Vertrauen, Verlässlichkeit, Authentizität und Empathie sowie einem positiven Menschenbild basiert (vgl. Schiefer und Nitsche 2019). Weiterhin zählen zu den Aufgaben einer agilen Führungskraft die Vermittlung von Werten und die individuelle Förderung der Mitarbeitenden sowie die klare Formulierung und Kommunikation der zu erreichenden Ziele. Laut Kaudela-Baum et al. (2014) ist es Aufgabe der Führungskräfte "Innovationsvorhaben im Sinne […] kollektiver Lern- und Entwicklungsprozesse[n] zu begleiten und ihnen im Rahmen der Gestaltung von Führungsbeziehungen Sinn zu verleihen" (S. 62). Letztlich liegt der Fokus agiler Führung auf der Leistung der Mitarbeitenden, einer maximalen Wertschöpfung und deren Wertschätzung sowie der Förderung von Partizipation, Engagement, Produktivität und Ergebnisorientierung der Individuen und Teams (vgl. Schiefer und Nitsche 2019). Warum Konzepte wie die agile Führung essenziell für Organisationen und den darin agierenden Akteur*innen ist, welche sich zum Ziel gesetzt haben trotz der volatilen Marksituationen weiterhin wettbewerbsfähig und zukunftsfähig zu sein, wird im Folgenden durch die Identifikation der Vorteile agiler Führung deutlich.

4.7 Vorteile agiler Führung

Agilität, agile Führung und agile Arbeitsweisen bergen eine Vielzahl an Vorteilen für die Organisationen und die darin agierenden Individuen.

7 Hofert visualisiert, zum besseren Verständnis, die Führung als Bestimmen der Richtung von Bewegung in Hofert (2018a, S. 28).

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Zunächst können die durch Agilität gewonnene Anpassungsfähigkeit und Flexibilität, den Organisationen dazu verhelfen, kompetent und zeitnah auf externe Entwicklungen zu reagieren und somit die intern anfallenden Veränderungsprozesse schnell, gezielt und wirkungsvoller koordinieren (vgl. Schiefer und Nitsche 2019; Anderson und Uhlig 2015; Scherber und Lang 2015). Sie können durch das innovative und agile Denken proaktiv am Markt agieren, sich Wettbewerbsvorteile und somit den Unternehmenserfolg auf langfristiger und nachhaltiger Ebene sichern (vgl. Schiefer und Nitsche 2019; Scherber und Lang 2015; Fox 2017). Darüber hinaus können Ziele schneller und unbürokratischer erreicht werden als in Unternehmen mit klassischen Strukturen (vgl. Miebach 2017; Scherber und Lang 2015). Olbert et al. wiesen einen deutlichen Zusammenhang zwischen Agilität und unternehmerischen Erfolg nach (vgl. Olbert et al. 2017).

Gerade eher konservativ denkende Führungskräfte könne Agilität, laut Hofert, erheblich entlasten, da sie Verantwortung an ihre Mitarbeitenden abgeben können (vgl. Hofert 2018a). Es wäre ihnen in diesem Sinne erlaubt und erwünscht, sich individuell einzugestehen, dass bestimmte Aufgaben von einem anderen Individuum besser gewusst und umgesetzt werden können. Agilität birgt die Möglichkeit Chancen zu entdecken und neue Möglichkeiten zu eröffnen (vgl. ebd.). Die Ausrichtung agiler Führung hin zu fruchtbarer Zusammenarbeit und Selbstorganisation der Teams unterstützt die einzelnen Individuen und ermöglicht durch die agile Art der Fehler- und Feedbackkultur, Hindernisse schnell aus dem Weg zu räumen. Die agile Arbeitsweise bzw. Führung fördert kreative Herangehensweisen zur Problemlösung, bietet Motivation, Hilfe zur Selbsthilfe, ist richtungsweisend und unterstützt Individuen sowie Teams bei der Konzentration auf Aufgaben, Zielerreichung und Freisetzung des Innovationspotenzials (vgl. ebd.).

4.8 Anforderungen agiler Führung

Damit sich diese und weitere Vorteile entfalten können, sind jedoch von Seiten der beteiligten Akteur*innen bestimmte Anforderungen zu erfüllen. Die Anzahl der Anforderungen an agile Organisationen, Führungskräfte und Mitarbeitende ist groß. Umso essenzieller ist es für agile Führungskräfte, die neuen agile Werte selbst zu verinnerlichen und sich mit ihnen zu identifizieren. Die Erwartungen an agile Führungskräfte liegen verstärkt in der Vermittlung von Werten und der Förderung der Mitarbeitenden, mit dem Ziel, dass diese sich zu Fachexpert*innen mit einem agilen Mindset entwickeln können und in ihrem Bereich selbstorganisiert,

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

-reguliert und -verantwortlich wirken können (vgl. Schiefer und Nitsche 2019). Um dies zu ermöglichen und das eigene Führungsverhalten an agilen Grundsätzen ausrichten zu können, müssen agile Führungskräfte das eigene Verhalten beobachten, hinterfragen und kritisch reflektieren können. Selbstreflektion und -regulation sind Fähigkeiten, die auf allen Ebenen der agilen Organisation und den darin beteiligten Akteur*innen von herausragender Bedeutung sind. Sowohl Führungskräfte als auch Mitarbeitende benötigen ein stark ausgeprägtes Verantwortungsbewusstsein, um im Sinne der Agilität am Organisationsgeschehen partizipieren und zur Zielerreichung beitragen zu können (vgl. Schiefer und Nitsche 2019; Hofert 2018a). In agilen organisationalen Kontexten geht es um die Umstellung von Kontrolle der Variablen (Mitarbeitende, Führungskräfte etc.) hin zu Vertrauen auf allen Ebenen (vgl. Schiefer und Nitsche 2019). Dies führt zu einer verstärkten Bedeutsamkeit der zwischenmenschlichen Beziehungen in agilen Kontexten (vgl. ebd.). Außerdem zu einer veränderten, respekt- und vertrauensvollen Kommunikationskultur im Sinne einer agilen Fehler-und Feedbackkultur innerhalb der Organisation.

4.9 Herausforderungen agiler Führung

Den genannten Vorteilen und den damit verbundenen Anforderungen stellen sich jedoch einige Herausforderungen entgegen. Die Umsetzung von Agilität kann sowohl auf organisationaler Ebene durch Führungskräfte und Mitarbeitende dankend angenommen als auch behindert werden (vgl. Schiefer und Nitsche 2019; Hofert 2018a). Neue Konzepte führen zu Veränderungen und diese wiederum zur Notwendigkeit, aus der individuellen Komfortzone herauszutreten. Dies kann für Individuen sowohl fördernd und fordernd als auch überfordernd wirken, da nicht alle Individuen am Verlassen der Komfortzone und der damit einhergehenden möglichen Unsicherheit interessiert sind. Die Verantwortungs- und Veränderungsbereitschaft der Individuen könne aufgrund mangelnder Motivation, Qualifikation oder Flexibilität und Anpassungsbereitschaft blockiert werden (vgl. Anderson und Uhlig 2015; Fox 2017; Schiefer und Nitsche 2019). Diese könne sich durch vehementes Festhalten an Gewohnheiten und Prozessen der Mitarbeitenden oder Führungskräfte äußern und letztlich zu Passivität führen (vgl. ebd.). Die stetigen Veränderungen, welche ein volatiles Arbeitsumfeld befördert, können zu Überforderung, Unsicherheit, Angst und letztlich Passivität führen und von den Individuen als Stressfaktoren empfunden werden – dies könne sich wiederum negativ auf die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Individuen ausüben (vgl.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Anderson und Uhlig 2015; Fox 2017; Schiefer und Nitsche 2019; Appelo 2011; Fischer et al. 2017). Einer Studie von Hays und IBE zufolge ist die mangelnde Anstrengungsbereitschaft der Individuen eine der größten Hürden auf dem Weg zur Agilität (vgl. Hays und IBE 2018).

4.10 Keyfacts agiler Führung

Um der Stagnation des agilen Wandels entgegenzuwirken und Agilität für die Beteiligten sinnvoll und wirksam zu machen, müssen Organisationen jedoch einige Rahmenbedingungen schaffen. Zunächst besteht die Notwendigkeit, Agilität in verschiedenen bzw. allen Organisationsbereichen zu verankern und als festen Bestandteil der Organisations- und Führungskultur zu verstehen (vgl. Schiefer und Nitsche 2019). Die Umsetzung und Implementierung agiler Werte lässt sich laut Schiefer und Nitsche sowohl in klassischen Wertschöpfungsketten als auch in der Gestaltung der Organisationskultur umsetzen und führt weiterhin zu einem Wandel der Organisationskultur und der Rollenverständnisse der beteiligten Akteur*innen (vgl. ebd.). Die innere Haltung bzw. das agile *Mindset* in die Unternehmens-DNA zu implementieren und auf allen Ebenen positiv vorzuleben, kann dazu führen, dass die Mitarbeitenden die agilen Werte und Prinzipien adaptieren, danach handeln und letztlich individuell verinnerlichen. Es ist von herausragender Bedeutung die Individuen in den Entwicklungsprozess mit einzubeziehen, diesen klar und transparent zu kommunizieren und mit einer systematischen Vorgehensweise nachhaltig voranzutreiben (vgl. Schiefer und Nitsche 2019; Brown und Katz 2016). Es geht darum, (Frei-) Räume zu schaffen, die neuen Denkansätze auszuprobieren, mit ihnen zu experimentieren und die Fehler- und Feedbackkultur nachhaltig zu verändern. Ferner sollen den Mitarbeitenden positive Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten aufgezeigt werden, um ihr individuelles Potenzial optimal zu entfalten. Hierbei spielt die agile Führung abermals eine herausragende Rolle, denn es geht darum, die Individuen möglichst ganzheitlich durch die Umstellung und die Komplexität der Agilität zu leiten, ohne sie zu kontrollieren (vgl. Hofert 2018a).[8]

---

8 Wie sich Führungskonzepte zusätzlich durch den Einfluss der Covid-19 Pandemie und den damit einhergehenden Veränderungen der Arbeitswelt gewandelt haben und welche notwendigen Kompetenzen die Führungskräfte und Mitarbeitenden in Zeiten von *New Work*, *Home Office*, *Remote/Mobile* oder *Hybrid Work* mitbringen sollten, wird im Beitrag von Hofmann und Dworschak im selben Band intensiver beleuchtet.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

4.11 Resümee

Der vorliegende Beitrag basiert zunächst auf der Fragestellung, inwiefern sich Führungs- und Rollenverständnisse der beteiligten Akteur*innen mit Blick auf den organisationalen Kontext durch Agilität verändern und welche Vorteile, Herausforderungen und Anforderungen dies mit sich bringen kann. Die agile Führung, als personen- und hierarchieunabhängige Rolle, wird verstanden als eine dynamische Haltung bzw. Grundeinstellung, welche Veränderung als Dauerzustand und Möglichkeit zur stetigen Entwicklung betrachtet. Sie bringt Veränderungen für Führungskräfte und Mitarbeitende mit sich und ermöglicht den beteiligten Akteur*innen, beweglicher, flexibler und zur wirksamen und nachhaltigen Transforma-tion bestehender Prozesse fähig zu sein. Dabei nehmen Selbstreflexion, Selbstorganisation und Selbstregulierung sowie Motivation, offene Kommunikation und permanente Teamentwicklung eine herausragende Rolle ein. Verantwortung ist im agilen Führungsverständnis und Arbeitsumfeld für alle Individuen unabhängig der Position relevant. Die damit einhergehenden Herausforderungen sind jedoch durch die Erfüllung bestimmter Anforderungen und Rahmenbedingungen von Seiten der Organisation und mit Hilfe entsprechender Veränderungs- und Anstrengungsbereitschaft sowie kollektiver Lern- und Entwicklungsprozesse aller Individuen zu meistern. Dabei spielt agile Führung, mit dem Ziel der Förderung von Selbstverantwortung, Kreativität und Weiterentwicklung der Individuen, eine entscheidende Rolle. Agile Führung birgt das Potenzial, die Individuen möglichst ganzheitlich durch die Umstellung und die Komplexität der Agilität zu leiten, ohne sie zu kontrollieren. Die Transformation bestehender Prozesse, fester Strukturen und ganzer Organisationen kann zu einer maximalen Wertschöpfung und Wertschätzung der beteiligten Akteur*innen führen.

Resümierend können Agilität, agile Führung und agile Arbeitsweisen, trotz der inkludierten Herausforderungen, wertvolle Vorteile für alle Beteiligten mit sich bringen, die mit entsprechender Anleitung und Rahmenbedingungen zu einer erfolgreichen, ganzheitlichen und nachhaltig wirksamen Implementierung von Agilität im organisationalen Kontext führen können. Denn die Förderung von Eigenständigkeit und Weiterentwicklung der Mitarbeitenden, die transparente Kommunikation und das Vertrauen agiler Führungskräfte in die Mitarbeitenden und Teams kann zu effizienter Partizipation, Steigerung der Motivation und des Engagements sowie zur Entfaltung und Nutzung der Potenziale aller Beteiligten führen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Literaturverzeichnis

Anderson, K., Uhlig, J. (2015). *Das agile Unternehmen. Wie Organisationen sich neu erfinden*. Frankfurt am Main: Campus Verlag.

Appelo, J. (2011). *Management 3.0 – leading Agile developers, developing agile leaders*. Upper Saddle River, N.J.: Addison-Wesley Verlag.

Berger, P. (2018). *Praxiswissen Führung. Grundlagen – Reflexion – Haltung*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Bergmann, F. (2004). *Neue Arbeit, neue Kultur*. Freiamt im Schwarzwald: Arbor-Verlag.

Borgert, S. (2016). ‚Agiles Projektmanagement' ist nur die halbe Wahrheit. https://procedera.de/gastbeitraege/agiles-projektmanagement-ist-nur-die-halbe-wahrheit/. Gesehen 10. Juni 2018.

Brown, T., Katz, B. (2016). *Change by design – wie Design Thinking Organisationen verändert und zu mehr Innovationen führt*. München: Verlag Franz Vahlen.

Dweck, C. (2006). *Mindset. The New Psychology of Success*. New York: Random House.

Dweck, C. (2014). *The power of yet*. TEDtalk. https://www.ted.com/talks/ carol_dweck_the_power_of_believing_that_you_can_improve#t-2293. Gesehen 29. Dezember 2019.

Fischer, S., Weber, S., Zimmermann, A. (2017). Agiles HR-Management. Wie HR Agilität fördern kann. https://www.haufe.de/personal/hr-management/agiles-hr-management-in-der-agilen-organisation_80_425430.html. Gesehen 21. März 2020.

Fox, R. (2017). *Bionische Unternehmensführung. Mitarbeitermotivation als Schlüssel zu Innovation, Agilität und Kollaboration*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Häusling, A., Römer, E., Zeppenfeld, N. (2018). *Praxisbuch Agilität. Tools für Personal- und Organisationsentwicklung*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Hays, IBE Institut für Beschäftigung und Employability (Hrsg.) (2018). HR Report 2018. *Schwerpunkt Agile Organisation auf dem Prüfstand*. https://www.hays.de/personaldienstleistung-aktuell/studie/hr-report-2018-schwerpunkt-agile-organisation-auf-dem-pruefstand. Gesehen 12. März 2020.

Hofert, S. (2018a). *Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hofert, S. (2018b). *Das agile Mindset. Mitarbeiter entwickeln, Zukunft der Arbeit gestalten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Hofert, S. (2020). *Führen in die postagile Zukunft. Die Arbeitswelt sinnvoll gestalten und mutig vorangehen*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Hofmann, J., Piele, A., Piele, C. (2019). *New Work. Best Practices und Zukunftsmodelle*. Stuttgart: Fraunhofer IAO.

Kaudela-Baum, S., Holzer, J., Kocher, P.-Y. (2014). *Innovation Leadership. Führung zwischen Freiheit und Norm*. Wiesbaden: Springer Gabler.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Kommission der Europäischen Gemeinschaften (2000). Arbeitsdokument der Kommissionsdienststellen. Memorandum über Lebenslanges Lernen. Brüssel. https://www.hrk.de/uploads/tx_szconvention/memode.pdf. Gesehen 29. Dezember 2020.

Lehnerer, C. (2000). ‚*Wer Menschen führen will, muss hinter ihnen gehen.*' (Laotse) – Führungsaufgabe Personalentwicklung. *eev-aktuell* 18 (2), 1–8.

Lippmann, E. (2013). *Interversion. Kollegiales Coaching professionell gestalten*. Berlin, Heidelberg: Springer Verlag.

Luhmann, N. (1984). *Soziale Systeme. Grundriß einer allgemeinen Theorie*. Frankfurt am Main: Suhrkamp Verlag.

Maturana, H. R., Varela, F. J. (1980). *Autopoiesis and cognition – the realization of the living*. Dordrecht u. a.: Reidel Verlag.

Miebach, B. (2017). *Handbuch Human Resource Management. Das Individuum und seine Potentiale für die Organisation*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Olbert, S., Prodoehl, H. G., Worley, C. (2017). *Agilität als Wettbewerbsvorteil. Der Agile Performer Index*. München: goetzpartners.

Ramsauer, C., Kayser, D., Schmitz, C. (Hrsg.) (2017). *Erfolgsfaktor Agilität. Chancen für Unternehmen in einem volatilen Marktumfeld*. Weinheim: Wiley Verlag.

Redmann, B. (2017). *Agiles Arbeiten im Unternehmen*. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG.

Rosenberger, B. (Hrsg.) (2014). *Modernes Personalmanagement. Strategisch – operativ – systemisch*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Rosenstiel, L. v., Kaschube, J. (2014, Erstauflage von 2001). Führung. In H. Schuler, U. P. Kanning (Hrsg.), *Lehrbuch der Personalpsychologie*. Göttingen u.a.: Hogrefe Verlag.

Schein, E. (1965). *Organizational psychology*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall Verlag.

Scherber, S., Lang, M. (Hrsg.) (2015). *Agile Führung. Vom agilen Projekt zum agilen Unternehmen*. Düsseldorf: Symposium Publishing.

Schiefer, G., Nitsche, H. (2019). *Die Rolle der Führungskraft in agilen Organisationen. Wie Führungskräfte und Unternehmer umdenken sollten*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Stippler, M., Moore, S., Rosenthal, S., Dörffer, T. (2014). *Führung – Überblick über Ansätze, Entwicklungen, Trends*. Gütersloh: Verlag Bertelsmann Stiftung.

Stock-Homburg, R., Groß, M. (2019). *Personalmanagement. Theorien – Konzepte – Instrumente*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

5. Führung aus geschlechtersensibler Perspektive

Lisa-Marian Schmidt

5.1 Einleitung

Der vorliegende Artikel befasst sich aus soziologischer Perspektive mit der Frage des Zusammenhangs zwischen soziokulturellem Geschlecht und Führung. Zur Bearbeitung dieser Fragestellung wird in zwei Schritten vorgegangen. Im ersten Kapitel werden Studien und empirische Ergebnisse dargelegt, die sich mit der Frage von Geschlecht und Führung auseinandersetzen. Hier wird exemplarisch ein zentraler Befund vieler Studien aufgegriffen und geklärt werden: Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Anschließend werden im zweiten Kapitel Überlegungen und Handlungsempfehlungen aus dem Bereich des Gender Mainstreaming und Managing Diversity ausgeführt, die helfen sollen, geschlechtersensibel über Führung nachzudenken und geschlechtersensibel zu führen. Zu den Ausführungen insgesamt folgt abschließend ein kurzes Resümee.

5.2 Geschlechtersegregation in der Arbeitswelt und Geschlechterkonstruktionen im Management

Dass und wie Erwerbsarbeit vergeschlechtlicht ist, ist umfassend untersucht. Im Folgenden werden einführend einige Schlaglichter auf den Stand der Forschung zur vergeschlechtlichten Segregation des Arbeitsmarktes, von Berufswelten und Organisationen resümiert. Anschließend widmet sich der Abschnitt der Frage nach Geschlechterkonstruktionen im Management.

5.2.1 Geschlechtersegregation, Arbeit und Organisation

Trotz aller Flexibilisierungen von Geschlecht und Geschlechterrollen in der Spätmoderne (Beck und Beck-Gernsheim 1994) ist Geschlecht nach wie vor eine omnirelevante kulturelle Kategorie und dies zumeist in binärer Form. Kaum etwas scheint nicht vergeschlechtlicht zu werden, also we-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

sentliche Elemente unserer Kultur basieren und prozessieren Geschlecht(er) und Geschlechterverhältnisse. Die Krux dabei ist, dass die kulturelle Leistung der (Hervorbringung der) Vergeschlechtlichung zumeist in den Hintergrund rückt und präreflexiv wirksam ist. Geschlecht erscheint dann als natürlich und nicht verfügbar. Somit scheint jedwedes Politisierungspotenzial bzw. Geschlecht auch als politische Kategorie zu begreifen als hinfällig. Als Masterstatur kann Geschlecht auch als zentrale Klassifikationskategorie beschrieben werden, mittels derer wechselseitige Typisierungen in Interaktion (zum Interaktionskonzept siehe Kopp in diesem Band) und auch als selbstpositionierende Praxis erfolgt. Damit steht im Kern der Perspektive ein Verständnis von Klassifikation als soziale Praxis der Differenzierung. Die Zweipoligkeit der Geschlechtertypisierung stellt eins der basalen Klassifikationsmuster gesellschaftlicher Wirklichkeitskonstruktionen dar. Diese Typisierungen beruhen auf spezifischen Wissensbeständen, die in der Sozialisation vermittelt und durch Situationsdefinitionen[1] in Interaktionen entfaltet werden. Eine Reihe an Studien der Geschlechterforschung und aus anderen Bereichen zeigen, das damit auch Prozesse sozialer Positionierungen, der Identitätsbildung, Ungleichheiten und Chancenverteilungen (Ressourcen, Positionen u.v.m.) verbunden sind.[2] "Die Effekte solcher Unterscheidungsprozesse werden alltagsweltlich als individuelle 'Eigenschaften' von Personen und ihre Aggregation als gegebene 'Menschensorten' wahrgenommen: Menschen *sind* im Alltagsverständnis einfach unterschiedlich." (Hirschauer und Boll 2017, S. 8, Herv. i. O.).

Geschlecht ist auch, so die These, „(…) entscheidend für die Art und Weise, wie Arbeit organisiert ist und Arbeit ist entscheidend für die Konstruktion von Geschlechtlichkeit (…)", so Angelika Wetterer (Teubner 2004, S. 429). Berufsarbeit wird also ganz wesentlich über die Konstruktion von Geschlechterdifferenzen strukturiert und symbolisiert. Damit ist dies ein höchst relevanter gesellschaftlicher Bereich der Produktion, Reproduktion und Positionierung von vergeschlechtlichten Akteur*innen und gesellschaftlicher Teilhabe (ebd.). Ulrike Teubner schreibt hierzu: "Vor dem Hintergrund der Qualifikationserfolge von Frauen, der veränderten Erwerbsmuster und gewandelten Lebensinteressen von Frauen

1 Das Konzept der *Situationsdefinition* geht auf Thomas und Swaine Thomas zurück. Es besagt, dass die Definition einer Situation durch handelnde Akteur*innen entsprechende reale Konsequenzen zeitigt (Thomas und Swaine Thomas 1928, S. 571ff.).

2 Ausführlich zu Prozessen der Humandifferenzierung und Graden von Zugehörigkeit siehe Hirschauer (2017).

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

stellt die sich über den Beruf reproduzierende Ungleichheit zwischen den Geschlechtern ein – auch theoretisches – Ärgernis dar (ebd., S. 430)." Die Gender-Segregation und -schichtung weist, so Judith Lorber (2003, S. 284ff.) letztlich zwei Prozesse auf: eine Segmentierung und eine Ghettobildung. Dabei sind Berufe horizontal und vertikal segmentiert und unterscheiden sich hinsichtlich der „(…) Ausbildungs- und Einstellungsvoraussetzungen, der Arbeitsaufgaben, Aufstiegsbedingungen und Verdienstmöglichkeiten (…)" (ebd., S. 284). Diese Sektoren sind geschlechtlich strukturiert. Zur Ghettobildung kommt es innerhalb der Berufsgruppen durch die informellen Gender-Typisierungen. "Dem liegt die Annahme zugrunde, dass mit Männlichkeit und Weiblichkeit auch bestimmte Fähigkeiten, Kompetenzen, Körperkräfte und sonstige für die Ausübung der Tätigkeit notwendige Qualitäten verbunden sind, aber die vergeschlechtlichte Identität einer Arbeitskraft wird in der vergeschlechtlichten Organisation des Arbeitsplatzes konstruiert und durch Ausbildung, Sozialkontakte im Betrieb dergleichen verstärkt." (ebd., S. 285). Dabei sind es vornehmlich Zuschreibungen, die die Geschlechterzugehörigkeit betreffen, die jenseits von Qualifikation und Leistung für eine ungleiche Integration und Positionierung im Berufssystem sorgen (ebd.), aber auch Arbeitsbeschreibungen und Anforderungsprofile transportieren stereotype Geschlechtervorstellungen (Hilf und Jacobsen 2011, S. 475). Das heißt, dass trotz gleicher Qualifikationen Männer und Frauen immer noch unterschiedliche Positionen im Berufsleben einnehmen und sehr unterschiedlich präsent sind. Frauen erhalten immer noch eine geringere Entlohnung als ihre männlichen Kollegen in gleichem Beruf und bei gleicher Qualifikation. Dabei ist die Bezahlung der männlich konnotierten Berufe in der Regel höher, als in den Frauen dominierten Berufen (ebd., S. 431). So lag etwa der unbereinigte Gender Pay Gap im Jahr 2021 bei 18 % zuungunsten der Frauen. Das heißt, dass Frauen pro Stunde etwa 18 % weniger verdient haben. Bei einem Bruttoverdienst der Frauen von 19,12 Euro sind das 4,08 Euro Unterschied zum Verdienst der männlichen Kollegen (23,20 Euro) (https://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/03/PD22_088_621.html, Zugriff zuletzt am 19.9.2022). Insgesamt, so die Destatis Statistik, sinkt jedoch der Verdienstabstand zwischen den Geschlechtern (ausführlich zu Verdienstunterschieden von Führungspersonen Busch und Holst 2012).

Als Charakteristikum von Frauenberufen hat immer noch Bestand, dass diese begrenztere und kürzere Laufbahnen aufweisen. So findet eine Konzentration von Frauenberufen in den niedriger besoldeten Berufsgruppen

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

statt (ebd., S. 432).[3] Bei einem Wechsel der vergeschlechtlichten Zuschreibung an den Beruf ist zu beobachten, dass typischerweise bei einer Feminisierung ein Status- und Ansehensverlust erfolgt. Frauen in Männerberufen erleben häufig den sogenannten Drehtüreffekt, der diese spezifische Segregationspraxis fasst. Bis zu einem gewissen Grad erhalten Frauen in Männerberufen, z.B. im Management, zwar einen Zugang, der aber meist zeitlich begrenzt ist, sodass sie nicht dauerhaft verbleiben (ebd., S. 432), wenn sie nicht schon vorher an die *gläserne Decke* stoßen. Männer in Frauenberufen hingegen besetzen häufig die raren Top-Positionen (Glass Escalator Effekt).

Noch basaler lässt sich zudem festhalten, dass das Normalarbeitsverhältnis maßgeblich zur Konstruktion asymmetrischer Geschlechterverhältnisse beiträgt, da dies vor allem normative Anforderungen transportiert, dem Männer entsprechen. So wird im Normalarbeitsverhältnis etwa vorausgesetzt, dass primär den Frauen die Zuständigkeit für die Hausarbeit (mit Kindern) obliegt. Damit ist die prinzipiell *doppelte Vergesellschaftung* angesprochen, über die Frauen in zwei unterschiedliche Praxisbereiche eingebunden sind. Das sind nicht nur zwei unterschiedliche Praxisbereiche, sondern auch widersprüchliche soziale Zusammenhänge. Verbunden ist für Frauen eine spezifische Form der Sozialisation, die maßgeblich über das Geschlecht und die soziale Herkunft verläuft. Vergesellschaftung heißt dann zum Dritten, dass dies eine spezifische soziale Verortung einschließt und einen spezifischen Einfluss in die psychosoziale Entwicklung hat (Becker-Schmidt 2003 S. 65).

Mit Blick auf die Arbeitsstätten lässt sich festhalten, dass diese entweder durch eine Gender-Trennung charakterisiert sind oder sie weisen nur Beschäftigte eines Geschlechts auf (Lorber 2003, S. 279).

"Strukturelle Segmentierung und normative Gender-Typisierung, über die bestimmte Berufe in das Niedriglohnghetto verwiesen werden, führen beide zum gleichen Ergebnis. Sie beschränken das Ausmaß der Konkurrenz um die besseren Positionen, machen es privilegierten Arbeitskräften leichter, ihre günstige Gehaltsstufe zu rechtfertigen, und schaffen eine Gruppe von Arbeitskräften, deren schlechtere Bezahlung mit dem Fehlen der erforderlichen Abschlüsse oder Qualifikationen begründet wird (…). (ebd., S. 285)".

Nun klang weiter oben an, dass auch Organisationen vergeschlechtlicht sind. Was ist damit gemeint? Ausgangspunkt der Debatte um die "gendered organization" (Acker 1990) war die Frage, „(…) ob und wie die unglei-

3 Zur evaluativen Diskriminierung siehe auch Peterson und Saporta 2004.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

che Positionierung der Geschlechter in der Familien- und Erwerbsarbeit in Organisationen reproduziert werden und ob und wie neue Ungleichstellungen hergestellt werden, die (direkt oder indirekt) auf Geschlechterdifferenzierungen zurückzuführen sind." (Wilz 2004, S. 443). Die Trennung von Produktion, also der Erwerbsarbeit und Reproduktion als familiäre Carearbeiten, liegt auch Organisationen zugrunde. Organisationen sind also nicht unpersönlich und neutral. Insbesondere in den formalen Strukturen und informellen Diskursen wird die Geschlechterkonstruktion vollzogen. Einige prominente Autor*innen, so etwa Rosbeth Moss Kanter (1977), schließen hingegen an das Bürokratiemodell von Max Weber an und gehen davon aus, dass Organisationsstrukturen neutral sind. "Geschlechtsasymmetrien in Organisationen sind nicht als in diesen Strukturen verankerte gesellschaftliche Ungleichheiten zu verstehen, sondern als Resultat des Minoritätenstatus und der niedrigen hierarchischen Positionierung von Frauen." (Wilz 2004, S. 445).

Acker (1990) hingegen, die von einer "gendered organization" ausgeht, beschreibt die Prozesse des organisationalen Geschehens, der Differenzierung und Hierarchisierung nach Geschlecht in Organisationen auf verschiedenen Ebenen. Auf vier Ebenen vollzieht sich, so die Autorin, die Segmentierung und Positionierung. Auf der ersten Ebene erfolgt die Geschlechterkonstruktion und Differenzierung in der Alltagspraxis der Entscheidungen und Routinen. Annahmen über Geschlechter gehen dabei ein in Handlungsanweisungen und organisationale Regelungen. Als zweites ist die symbolische Ebene angesprochen, auf der das *gendering* erfolgt und als Teil der Unternehmenskultur und Sinngebung von Organisationen wirksam wird. Auf der dritten Ebene geht es um das *doing gender* in den alltäglichen Aktivitäten und Interaktionen der Mitglieder. Auf der letzten, der vierten Ebene, ist die Geschlechterkonstruktion auf der Ebene von Subjekten angesprochen. Das umfasst die (Selbst-)Wahrnehmungen, Deutungen und Positionierungen der Mitglieder als vergeschlechtlichte Akteur*innen (Wilz 2004, S. 447). Geschlechtsneutrale Organisationsstrukturen und entkörperlichte Arbeitskräfte bestehen also nicht aus dieser Perspektive.

Wie sieht nun die Lage mit dem Blick auf das Thema Führung[4] aus?[5]

4 Zur Definition von Führung siehe Kap. 2 in diesem Band sowie Krell 2012 oder auch z.B. Foucault 1992, 2006.

5 Zu einer Diskursanalyse von "Geschlecht, Führung und Karriere" siehe Krell 2012.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

5.2.2 Geschlechterkonstruktionen im Management

Aktuelle Daten belegen, dass nach wie vor Frauen in Führungspositionen unterrepräsentiert sind. "In den Führungspositionen dominieren im Allgemeinen die weißen Männer, egal ob sie zahlenmäßig überwiegen oder nicht" (Lorber 2003, S. 286). Destatis zählt zu Führungspositionen die Geschäftsführung, die Bereichsleitung und Vorstände kleiner und großer Unternehmen und leitende Positionen in der Verwaltung. Insgesamt, so die Statistik von Destatis, haben sich seit den 1990er Jahren die Frauenanteile in den Berufsgruppen kaum verändert. Konkret heißt das, dass im Jahr 2019 29,4 % der Führungskräfte weiblich waren. Das ist jede dritte Führungskraft (https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/frauen-fuehrungspositionen.html, Zugriff zuletzt am 19.09.2022). In den höchsten Führungsebenen lag der Frauenanteil im Jahr 2018 bei 15,3 % (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2021, S. 17; für weitere Daten siehe Krell 2011b).

Neben der klassischen Führungslaufbahn bzw. Aufstiegskarriere in hierarchischen Strukturen sind in den letzten Jahren aber auch vermehrt Spezialistenlaufbahnen und insbesondere Projektlaufbahnen hinzugekommen (Funken 2016, S. 140ff.).[6] Dies ist dem Umstand geschuldet, dass zunehmend Hierarchien verflacht sind und vor allem netzwerkartige[7] und projektförmige Strukturen an Bedeutung gewonnen haben. "Neben der Bedeutung von Netzwerken als Unterstützungs- und Solidaritätsbündnisse darf ein weiterer Aspekt nicht übersehen werden. Immer stärker zeigt sich, dass informelle Netzwerke gerade in der ‚neuen' Arbeitswelt eine zentrale Rolle spielen." (ebd., S. 110). Sie sind insbesondere bei der Berufsentwicklung von strategischer Bedeutung, da über diese Informationen und Ressourcen (z.B. Stellen) gefiltert und verteilt werden sowie Reputation gesteigert wird (ebd., S. 94).

Die Spezialistenlaufbahn nun zeichnet sich vornehmlich dadurch aus, dass in Unternehmen oder Unternehmensbereichen mit intensivem Fachwissen Expert*innen eingesetzt werden, die nicht beliebig einsetzbar sind und unternehmerisches Wissen und Fertigkeiten sichern. Diese Position ist parallel zur Linie angesiedelt und bietet eine alternative Karriere an, ohne dass zwingend Personal- oder Führungsverantwortung damit verbun-

6 Karriere wird im Folgenden verstanden als Erwerbsarbeit im Zeitverlauf, die „(…) sowohl Aufwärts- als auch Abwärtsbewegungen im sozialen Raum impliziert." (Hitzler und Pfadenhauer 2003, S. 10).

7 Zu Unternehmungsnetzwerken siehe z.B. Windeler 2001 und Kopp in diesem Band.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

den ist, aber sie führt auch nicht in die Etage der Geschäftsführung (ebd., S. 142). Kommt zu den Aufgaben noch die Personalverantwortung hinzu, dann kann es sich um eine Projektlaufbahn handeln. Die Karriereentwicklung verläuft hierbei über immer anspruchsvollere Projekte und damit kann die Durchführung von Projekten auch als Qualifikationsnachweis gelten. Sie gelten auch als Bewährungsprobe für Mitarbeitende. Männer, so Funken (ebd., S. 148), verfolgen zumeist eine Aufstiegskarriere, die auf Gestaltungsmacht abzielt, während Frauen hingegen eher auf mehr Verhandlungsmacht im Rahmen von Spezialisten- und Projektlaufbahnen abzielen. Insgesamt sind Frauen in der Karrieregestaltung weniger flexibel und risikobereit. Frauen bevorzugen Berufe im öffentlichen Dienst und wählen häufiger die mit geringeren Verdienstrisiken. "Viele Frauen meiden den Wettbewerb, scheuen individuelle Konkurrenz und bevorzugen Teams." (ebd., S. 132) und „(…) offen nach Status und einer Position zu streben, ist für Frauen noch immer ungewohnt und tabuisiert (…)" (ebd. S. 126).

Nicht nur haben sich die Führungskarrieren in den letzten Jahren verändert, auch die Anforderungen und Zuschreibung an das Management haben sich gewandelt. Neben einem generellen sozialkulturellen Wandlungsprozess sind u.a. der demographische Wandel und die Entwicklung und Einführung von IuK Technologien in Organisationen als Auslöser zu nennen (siehe zum Wandel von Führung und der Digitalisierung Kopp in diesem Band). In ihrer einflussreichen Studie *zum neuen Geist des Kapitalismus* haben Boltanski und Chiapello (2003) insbesondere die projektförmigen Strukturen (*projektbasierte Polis*) in Organisationen der Gegenwartsgesellschaft untersucht. Hinsichtlich der Zuschreibungen und Anforderungen an das Management kommen die Autor*innen zu folgenden Ergebnissen. Das allgemeine Äquivalenzmaß, an dem alles bemessen wird, ist ganz generell die Aktivität[8]. "In der industriellen Polis ist die Aktivität gleichbedeutend mit Arbeit und die Beschäftigten verfügen charakteristischerweise über eine stabile, produktive Erwerbsarbeit. Im Unterschied dazu überwindet die Aktivität in der projektbasierten Polis die Oppositionsbildung zwischen Arbeit und Nicht-Arbeit, zwischen einem stabilen und einem instabilen Arbeitsverhältnis, zwischen Lohnarbeiterschaft und Nicht-Lohnarbeiterschaft, zwischen finanzieller Beteiligung und ehrenamtlicher Tätigkeit, zwischen dem was sich in Begriffe der Produktivität übersetzten lässt, und dem, was sich jeder bezifferbaren Bewertung entzieht." (Boltanski und Chiapello 2003, S. 155). Als Vorbild dienen dem Management die

8 Zu Aktivierungslogiken und -politiken siehe auch Lessenich 2008.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Künstler und es geht vornehmlich darum Verbindungen aufzubauen, die effiziente Ausdehnung des Netzwerkes voranzutreiben und das Engagement der Mitarbeiter zu wecken. Visionen, die begeistern, spielen eine besondere Rolle und das Management kann als Integrationsfigur im Gegensatz zu einem/einer Vorgesetzten erachtet werden. Das Management ist nomadisch und (..) ein *Impulsgeber*, ein *Lebens-*, *Sinn-* und *Autonomiestifter* (…) (ebd., S. 161, Herv. i. O.).

Auch Christiane Funken beschreibt die neuen Leitbilder, wobei dem *unternehmerischen Selbst*[9] eine besondere Bedeutung zukommt. So bedeutet das neue Leitbild mehr unternehmerische Mitverantwortung. Insgesamt, so die Autorin, ist das moderne Bild des *Arbeitskraftunternehmers* ambivalent. Traditionelle Klischees, also alte Strukturen und neue Strukturen, verbinden sich in dem Bild, wobei immer noch der/die Beschäftigte in dieser neuen Arbeitswelt vornehmlich mit männlichen Eigenschaften assoziiert wird (Funken 2016, S. 122f.). Mit dem Leitbild von Führungskräften sind auch besondere Gefühlsnormen verbunden, die Gegenstände der Emotionsarbeit von Führungskräften sind. Gefühlsäußerungen werden entsprechend geschlechtsspezifisch gedeutet. Frauen sind dabei in erheblichem Maße von Emotionsregeln betroffen, gelten sie doch gemäß der stereotypen Vorstellung als besonders emotional. Erwartungen an die Emotionsregulierungskompetenzen sind dann auch bei Frauen höher als bei Männern (Cornils und Rastetter 2012, S. 166f.).

Ebenso spielt die Darstellung eine entscheidende Rolle in der Karriereentwicklung. Die kontrollierte Darstellung der eigenen (vergeschlechtlichten) Person ist notwendig, da ein Teil der eigenen Kompetenzen nicht in (formalen) Qualifikationen nachgewiesen werden kann. "Kompetenzen lassen sich nur in konkreten Handlungsvollzügen beurteilen, nicht jedoch durch Zertifikate und Zeugnisse belegen. Insofern sind Kompetenzen quasi Versprechen, ja *Potenziale*, denn sie stehen vor allem für das, was eine Person in der Zukunft möglicherweise zu leisten vermag (…)" (Funken 2016, S. 74, Herv. i. O.). Das wird zum entscheidenden Faktor für die Karriere. Dabei ist die richtige, das heißt den Erwartungen entsprechende Performance, eng mit Authentizität verbunden. Damit wiederum sind bestimmte Rollenerwartungen an die einzelnen Geschlechter verbunden. „(…) Karriereerfolg und Sympathie korrelieren bei Männern positiv, bei Frauen jedoch negativ, das heißt: Frauen werden durchschnittlich als weniger sympathisch wahrgenommen, je höher sie auf der Karriereleiter steigen." (ebd., S. 78). Insbesondere stereotype Vorstellungen über Weiblich-

9 Hierzu auch ausführlich Bröckling (2007) in Anlehnung an Foucault.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

keit und den Mythos Mutter prägen die Zuschreibungen und Beurteilungen von Frauen in Unternehmen. Sie sind Hinweise darauf, warum Frauen seltener Führungspositionen einnehmen. So ist eine Vorstellung über Frauen die, dass diese nicht die nötigen Fähigkeiten haben, um eine Führungsposition einzunehmen. Empirisch kann das nicht belegt werden. Eine mildere Variante der Stereotype besagt, dass Frauen zwar die Fähigkeiten hätten um eine Führungsposition einzunehmen, aber es ließen sich keine qualifizierten Führungskräfte finden. Auch diese Behauptung ist empirisch nicht belegbar (ebd., S. 50). Der wirkmächtigste Mythos allerdings, so Funken (ebd.), ist dieser, der besagt, dass Frauen „(…) zart besaitete Geschöpfe seien, die in der Arbeitswelt auf Realitäten stoßen, die ihnen schade und die sie von sich selbst entfremden. Auf Vorstandsebene, so die verbreitete Ansicht unter Managern, gehe es ‚hart' zu, alles werde der Effizienz und dem Erfolg untergeordnet, für Befindlichkeiten gebe es keinen Platz (ebd., S. 50)." Frauen und Führung passen demnach nicht zusammen. Aber tatsächlich ist es so, dass „(…) in fast allen relevanten Kompetenzen – Führungseffizienz, Mitarbeiterorientierung, Sachkenntnisse oder Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter – unterscheiden sich weibliche und männliche Führungskräfte nicht signifikant voneinander." (ebd., S. 52). Besonders wirksame kognitive Schemata, die in Zuschreibungen und Bewertungen wirksam werden, etwa der beruflichen Kompetenz, der Leistungsbereitschaft und vielem mehr, betreffen den Mythos der Mutter. "Einer ‚normalen' Mutter wird die Fähigkeit, sich voll auf den Beruf konzentrieren zu können, schlicht abgesprochen. (…) Eine Mutter, so der Mythos, ist emotional und gedanklich vornehmlich mit ihrem Kind beschäftigt, egal, ob sie sich gerade auf Geschäftsreise, in einem Meeting, in der Kaffeepause oder an ihrem Schreibtisch befindet." (ebd., S. 54). Als implizite Wissensbestände können diese also etwa in Bewerbungsgesprächen um eine Führungsposition oder Bewertung von Führungsleistung wirksam werden. Frauen in Führungspositionen werden dabei häufig als doppelt abweichend wahrgenommen, da sie weder dem Bild einer typischen Frau, noch dem Bild einer typischen Führungskraft entsprechen (Kaup 2015, S. 72).

5.3 Gute geschlechtersensible Führungspraxis

Was lässt sich nun aus dem vorab Ausgeführten für die konkrete Führungspraxis ableiten?

In den letzten Jahrzehnten sind eine Vielzahl an Studien und Maßnahmen im Rahmen u.a. von Gender-Mainstreaming, Diversity Manage-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

ment[10] und Change-Management entstanden, die eine gute und geschlechtergerechte Führungspraxis ermöglichen sollen.[11] Ganz grundsätzlich geht es auch erst einmal darum, vornehmlich Frauen den Eintritt in Führungspositionen zu ermöglichen. Einige Schlaglichter auf diese Maßnahmen, die kaum mehr aus der Organisationsentwicklung wegzudenken sind, werden im Folgenden ausgeführt.[12] "Moderne Management-Strategien kommen nicht umhin, den globalen Entwicklungen in ihrer Differenz Rechnung zu tragen und stehen deshalb vor der Frage, welche Bedingungen und Entwicklungskonzepte in Organisationen wie Unternehmen und Verwaltung etc. zu schaffen sind, die Gleichheit und Anerkennung aufnehmen und allen beschäftigten Optionen offerieren, so dass alle in ihrer Vielfalt etwas leisten können und wollen." so Peters (2002, S. 33).

Häufig werden neben den Fragen der Geschlechtergerechtigkeit und Chancengleichheit auch die ökonomischen Vorteile von Diversität in Führungsgremien benannt. So führe Diversität zu mehr Kreativität, Perspektivenvielfalt, Zugang zu spezifischen Ressourcen, Innovationsfähigkeit u.v.m. (Oehmichen 2012, S. 130). Die ökonomische Perspektive auf Diversität ist gleichzeitig auch eine der zentralen Kritiken an den Maßnahmen. Insgesamt versuchen die verschiedenen Ansätze zur Realisierung von Chancengleichheit, die Strukturen der „(…) Auswahl-, Beurteilungs- und Beförderungspraxis sowie die Führungskultur (…)" (Krell 2011a, S. 5) auf Diskriminierung hin zu überprüfen und zu ändern.

Drei zentrale Managementmodelle, die sich wiederum in viele Ansätze unterscheiden lassen (Vedder 2006, S. 10ff.), können idealtypisch unterschieden werden: Gender-Mainstreaming, Diversity-Management und Change-Management. Peters (2002, S. 36) fasst diese wie folgt zusammen:

10 Zur historischen Entwicklung des Diversity Managements siehe z.B. Vedder (2006).

11 Zur Geschlechter (Un-)-Ordnung in organisationalen Umstrukturierungsprozessen am Beispiel von Gruppenarbeiten siehe Kutzner (2013).

12 Zu den rechtlichen Regelungen siehe z.B. Jüngling und Rastetter (2011).

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Handlungsbereich	Verwaltung/ Kommunen	Global agierende Unternehmen	Unternehmen in Transformationsprozessen
	Gender-Mainstreaming	**Diversity-Management**	**Change-Management**
Akteur*innen:	Organisationsentwicklung + Frauenbeauftragte	Personalabteilungen (-management)	Organisationsentwicklung (u.a. Unternehmensberatung)
Zielgruppen:	Frauen	spezifische Beschäftigtengruppen und Frauen	Management (Selektion)
Instrumente:	Staatliche Förderinstrumente in Verwaltungen, Kommunen etc.	Förderinstrumente globalisierter Unternehmen mit heterogenen/ pluralen Belegschaften	Oft temporäre Instrumente der Professionalisierung nicht-ökonomischer Kernkompetenzen

Tab. 1: Nach Peters (2002, S. 36 Hervor. i. O.)

Gender-Mainstreaming zielt ab auf den Zusammenhang von Verwaltungsmodernisierung und Frauenförderpolitik und entsprechend geht es dabei um die Entwicklung, Implementierung und Durchsetzung z.B. von Frauenförderplänen oder Quoten, um den Anteil der Frauen zu erhöhen (ebd.). Folgende Themen können dabei Gegenstände der Gestaltung werden: Anerkennung von differenten, geschlechtlich codierten Lebenswelten, Machtprozesse und die vermeintliche Neutralität von Organisationsstrukturen sind zu hinterfragen u.v.m. Typische Instrumente der Förderung sind etwa Quoten, Zielvereinbarungen, Mentoring-Programme, Anreizsysteme für Mitarbeitende und die Organisation als Ganzes (ebd., S. 37).

Die Durchsetzung von Gleichberechtigung und Gleichstellung ist Gegenstand von Diversity-Management. Diversity impliziert dabei Gleichheit und Verschiedenartigkeit der Akteur*innen und deren Integration. Diversity kann neben Geschlecht aber auch andere Aspekte wie etwa religiöse Überzeugungen, Lebensstile u.v.m. beinhalten. Vedder (2006, S. 11) unterscheidet drei Dimensionen von Diversity. Das sind zum einen organisatio-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

nale Dimensionen wie etwa Funktionsbereiche, hierarchischer Status usw. Zu den externen demografischen Dimensionen gehören beispielsweise der Familienstand, die Ausbildung oder auch die Berufserfahrungen u.v.m. Demografische Kerndimensionen von Diversity sind etwa das Alter, Geschlecht u.a.m. Gestaltend wird im Diversity Management in den Bereichen der Schaffung von Bedingungen, unter denen sich alle entwickeln können, Diskriminierungsschutz, Förder- und Karriereplanungen eingegriffen. Typische Instrumente sind hierbei die Personalentwicklung und Zielvereinbarungen.

Das Change-Management initiiert und begleitet Veränderungsprozesse in Unternehmen mit vielfältigen Strategien. Dabei sollen u.a. auch *nichtgewusstes* Wissen des individuellen Expertenwissens als Unternehmensressourcen aktiviert werden. So sind dann auch Wissensmanagementstrategien als Professionalisierungsstrategien und Personalentwicklungskonzepte Bereiche der Gestaltung. Zum Einsatz kommen dabei Audit-Verfahren, Zielvereinbarungen oder auch Netzwerke (Peters 2002, S. 41f.).

Insgesamt kommt es bei allen Maßnahmen dazu, die unhinterfragten Wissensbestände, die implizit die Praxis anleiten, zu hinterfragen. Auf ein Dilemma der Gleichstellungspolitik sei noch hingewiesen. So arbeiten Knapp (2011) und auch Kutzner (2010) heraus, dass einige der Programme, die eine differenztheoretische Perspektive haben, dazu tendieren Unterschiede hervorzuheben und zu betonen. Damit würden stereotype Vorstellungen über z.B. Frauen reproduziert und verfestigt, bzw. würden auch die binären Geschlechterverhältnisse dadurch zementiert, anstatt diese zu dekonstruieren (Knapp 2011, S. 73f.). "Das Dilemma besteht darin, dass Menschen im Rahmen von Diversity-Konzepten bestimmten sozialen Gruppen zugeordnet werden, deren Zugehörigkeit sie diskriminiert und aus denen sie eigentlich herauswollen (Kutzner 2010, S. 27)." Und die Autorin merkt an: "Diversity könnte dann mehr als ein Modethema sein, wenn es in der Lage ist, die unterschiedlichen Lebenslagen von Menschen in ihren vielfältigen Gruppenzugehörigkeiten zu erfassen und Ungleichheitsverhältnisse in ihrer Komplexität zu thematisieren (ebd., S. 38)."

5.4 Resümee

Gegenstand dieses Artikels war die Frage nach dem Zusammenhang von Geschlechterkonstruktion und Führung als Interaktionsarbeit in Wirtschaftsunternehmen. Zur Beantwortung dieser Frage wurden im ersten Abschnitt allgemeine Befunde der Geschlechterforschung für das Themenfeld Arbeit und Organisation skizziert. Nachfolgend ging es dann um die

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Führungsthematik aus geschlechtersensibler Perspektive. Trotz ambivalenter, neuer organisationaler Leitbilder wird nach wie vor der *Arbeitskraftunternehmer* und die Führung mit eher männlichen Eigenschaften assoziiert zuungunsten von Frauen. Auch standen konkrete Maßnahmen und Handlungsempfehlungen zu guter, geschlechtersensibler Führungspraxis im Fokus der Betrachtung. Drei zentrale Managementmaßnahmen wurden in diesem Themenfeld skizziert und das Dilemma der Gleichstellungspolitik aufgezeigt. Festhalten lässt sich dabei, dass sich trotz vielfältiger Transformationsprozesse die Ungleichheitslagen der Geschlechter nicht aufgelöst haben, sondern vielmehr verändert haben und teilweise ambivalent geworden sind. Sie sind wiederum Gegenstände von Wissenschaften und Politiken.

Literaturverzeichnis

Acker, J. (1990). Hierachies, Jobs, Bodies. A Theory of Gendered Organizations. *Gender & Society* 4 (2), 139–158.

Beck, U., Beck-Gernsheim, E. (1994). Individualisierung in modernen Gesellschaften – Perspektiven und Kontroversen einer subjektorientierten Soziologie. In U. Beck, E. Beck-Gernsheim (Hrsg.), *Riskante Freiheiten* (S. 10–39) Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.

Becker-Schmidt, R. (2003). Doppelte Vergesellschaftung von Frauen: Divergenzen und Brückenschläge zwischen Privat- und Erwerbsleben. In R. Becker, B. Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen-und Geschlechterforschung. Theorien, Methoden, Empirie* (S. 62–71) Wiesbaden: Springer.

Boltanski, L., Chiapello, E. (2003). *Der neue Geist des Kapitalismus*. Konstanz: UVK.

Bröckling, U. (2007). *Das unternehmerische Selbst. Soziologie einer Subjektivierungsform*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp Verlag.

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2021). *Forschungsbericht 588. Chancengleichheit – Frauen in Führung*.

Busch, A., Holst, E. (2012). Berufliche Geschlechtersegregation und Verdienste in Führungspositionen. In G. Krell, Gertraude, D. Rastetter, K. Reichel (Hrsg.), *Geschlecht macht Karriere in Organisationen. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen* (S. 81–98) Berlin: edition sigma.

Cornils, D., Rastetter, D. (2012). ‚…und schon gar nicht Tränen einsetzen'. Gender, Emotionsarbeit und Mikropolitik im Management. In G. Krell, D. Rastetter, K. Reichel (Hrsg.), *Geschlecht macht Karriere in Organisationen. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen* (S. 157–178) Berlin: edition sigma.

Foucault, M. (1992). *Was ist Kritik?* Berlin: Merve.

Foucault, M. (2006). *Sicherheit, Territorium, Bevölkerung. Geschichte der Gouvernementalität 1*. Frankfurt a. M.: Suhrkamp.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Funken, C. (2016). *Sheconomy. Warum die Zukunft der Arbeitswelt weiblich ist*. München: C. Bertelsmann Verlag.

Hilf, E., Jacobsen, H. (2011). Reorganisation und Arbeitsgestaltung: Ansatzpunkte zur Lockerung der geschlechtshierarchischen Arbeitsteilung. In G. Krell, R. Ortlieb, B. Sieben (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen* (S. 465–484) Wiesbaden: Gabler Verlag.

Hirschauer, S., Boll, T. (2017). Un/doing Differences. Zur Theorie und Empirie eines Forschungsprogramms. In S. Hirschauer (Hrsg.), *Un/doing Differences. Praktiken der Humandifferenzierung* (S. 7–26). Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.

Hirschauer, S. (2017). Humandifferenzierung. Modi und Grade sozialer Zugehörigkeit. In S. Hirschauer (Hrsg.), *Un/doing Differences. Praktiken der Humandifferenzierung* (S. 29–54). Weilerswist: Velbrück Wissenschaft.

Hitzler, R., Pfadenhauer, M. (2003). Politiken der Karriere oder: Heterogene Antworten auf die Frage, wie man den Karren durch den Dreck zieht. In. (dies.) (Hrsg.), *Karrierepolitik. Beiträge zur Rekonstruktion erfolgsorientierten Handelns* (S. 9–23). Opladen: Leske + Budrich.

Jüngling, C., Rastetter, D. (2011). Die Implementierung von Gleichstellungsmaßnahmen: Optionen, Widerstände und Erfolgsstrategien. In G. Krell, R. Ortlieb, B. Sieben (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen* (S. 25–40) Wiesbaden: Gabler Verlag.

Kanter, R. M. (1977). *Men and Woman of Corporation*. New York: Basic Books.

Kaup, J. (2015). *Die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen. Eine Ursachenanalyse*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Knapp, G.-A. (2011). Gleichheit, Differenz, Dekonstruktion und Intersektionalität: Vom Nutzen theoretischer Ansätze der Frauen- und Geschlechterforschung für die gleichstellungspolitische Praxis. In G. Krell, R. Ortlieb, B. Sieben (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen* (S. 71–84). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Krell, G. (2011a). Grundlegend: Ecksteine, Gleichstellungscontrolling, Verständnis und Verhältnis von Gender und Diversity. In G. Krell, R. Ortlieb, B. Sieben (Hrsg.), *Chancengleichheit durch Personalpolitik. Gleichstellung von Frauen und Männern in Unternehmen und Verwaltung. Rechtliche Regelungen – Problemanalysen – Lösungen* (S. 3–24). Wiesbaden: Gabler Verlag.

Krell, G. (2011b). Geschlechterungleichheiten in Führungspositionen. In G. Krell, D. Rastetter, K. Reichel (Hrsg.), *Geschlecht macht Karriere in Organisationen. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen* (S. 403–422). Berlin: edition sigma.

Krell, G. (2012). ‚Geschlecht', ‚Führung', ‚Karriere' und deren Verschränkung als diskursive Fabrikation. In G. Krell, D. Rastetter K. Reichel (Hrsg.), *Geschlecht macht Karriere in Organisationen. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen* (S. 17–40) Berlin, edition sigma.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Kutzner, E. (2010). Diversity Management zwischen Ökonomisierung und Gleichstellungspolitik. *GENDER – Zeitschrift für Geschlecht, Kultur und Gesellschaft* 2 (2), 25–40.

Kutzner, E. (2013). Arbeitsorganisation und Geschlechterpolitik. In U. Müller, B. Riegraf, S. M. Wilz (Hrsg.), *Geschlecht und Organisation* (S. 193–225). Wiesbaden: Springer.

Lessenich, S. (2008). *Die Neuerfindung des Sozialen. Der Sozialstaat im flexiblen Kapitalismus*. Bielefeld: transcript Verlag.

Lorber, J. (2003). *Gender-Paradoxien*. Opladen: Leske + Budrich

Oehmichen, J. (2012). Frauen in Aufsichtsräten. Status quo, Erklärungen, Implikationen. In G. Krell, D. Rastetter, K. Reichel (Hrsg.), *Geschlecht macht Karriere in Organisationen. Analysen zur Chancengleichheit in Fach- und Führungspositionen* (S. 123–137). Berlin, edition sigma.

Peters, S. (2002). Frauen in Führungspositionen: Der Diskurs über Geschlechterdifferenz und -arrangements. In S. Peters, N. Bensel (Hrsg.), *Frauen und Männer im Management. Diversity in Diskurs und Praxis* (S. 23–47). Wiesbaden: Gabler.

Peterson, T., Saporta, I. (2004). The Opportunity Structure of Discrimination. *American Journal of Sociology* 109 (4), 852–901.

Teuber, U. (2004). Beruf: Vom Frauenberuf zur Geschlechterkonstruktion im Berufssystem. In R. Becker, B. Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen-und Geschlechterforschung. Theorien, Methoden, Empirie* (S. 429–436). Wiesbaden: Springer.

Thomas, W. I., Swaine Thomas, D. (1928). *The Child in America. Behavior problems and programs* (S. 571–573). New York: Alfred A. Knopf Publications.

Vedder, G. (2006). Die historische Entwicklung von Diversity Management in den USA und in Deutschland. In G. Krell, H. Wächter (Hrsg.), *Diversity Management. Impulse aus der Personalforschung* (S. 1–23). München: Rainer Hampp Verlag.

Wilz, S. M. (2004). Organisationen: Die Debatte um ‚Gendered Organizations'. In R. Becker, B. Kortendiek (Hrsg.), *Handbuch Frauen-und Geschlechterforschung. Theorien, Methoden, Empirie* (S. 443–449). Wiesbaden: Springer.

Windeler, A. (2001). *Unternehmensnetzwerke. Konstitution und Strukturation*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.

Internetquellen

https://www.destatis.de/DE/Themen/Arbeit/Arbeitsmarkt/Qualitaet-Arbeit/Dimension-1/frauen-fuehrungspositionen.html. Gesehen 20. September 2022.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

II.

Interaktionskompetenz aufbauen und entwickeln

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

6. Aufbau und Entwicklung von Interaktionskompetenz zur Führung in der digitalen Transformation

Bernd Dworschak und Anna Fehrle

6.1 Einleitung

Im ersten Teil dieser Publikation standen Herausforderungen, konzeptionelle Bezüge und zentrale Aspekte von Führung in der soziodigitalen Transformation im Mittelpunkt. Der vorliegende zweite Teil zum Thema Förderung und Unterstützung von Interaktionskompetenz hingegen beschäftigt sich mit Fragen der Arbeitsgestaltung und Veränderungen der Kompetenzanforderungen von Führung in der Digitalisierung, auch hier unter Bezugnahme auf das Projekt eLLa4.0. Der Fokus liegt dabei auf der Betrachtung produzierender Unternehmen aus dem Maschinen- und Anlagenbau sowie eines dienstleistenden Unternehmens aus dem Bildungssektor, die hier als Industriepartner jeweils im Rahmen eines Teilprojekts mitgewirkt haben. Bei der Auswahl der Unternehmen wurde der Bedeutung des Mittelstands und den dort spezifischen Fragestellungen im Zuge der Digitalisierung Rechnung getragen. Zudem wurden unterschiedliche inhaltliche Schwerpunkte gesetzt. So ging es um die Gestaltung eines zukunftsorientierten und nachhaltigen Konzepts für die Führung im Produktionsumfeld der Industrie 4.0 (DMG MORI Spare Parts GmbH), die Führung auf Distanz innerhalb einer Netzwerkorganisation (BEUMER Group), die Führung im technischen Service bei der intensiven Einbindung von Kunden und weiteren Dienstleistern in den jeweiligen Teams (BELFOR DeHaDe GmbH) sowie die Führung in einem stark dezentralisierten wissensintensiven dienstleistenden Unternehmen bei Einsatz entsprechender digitaler Hilfsmittel und mit dem Ziel, auch selbst eigene Qualifizierungsangebote für Führungskräfte zu entwickeln (WBS Training AG). Zum Erlangen valider Lösungen ist es von großer Bedeutung, Interaktionskompetenz im Hinblick auf betriebliche Handlungsbedingungen und Problemstellungen zu entwickeln. Ziel dieses Kapitels ist es somit, die im Rahmen des eLLa4.0-Verbundprojekts entwickelten Konzepte und Instrumente zur interaktionskompetenten Führung sowie diesbezüglich entwickelte Formate zum Kompetenzaufbau hinsichtlich der konzeptionellen Vorgehensweise und Umsetzung darzustellen und die wesentlichen

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Ergebnisse und Erkenntnisse in ein allgemeingültiges, handlungsanleitendes Rahmenwerk zu überführen.

Ziel des Projekts eLLa4.0 ist es, Führungskräfte zur Steuerung soziodigitaler Systeme durch den Aufbau von Interaktionskompetenz zu befähigen. Dazu werden Trainingsmodule für unterschiedliche Zielgruppen entwickelt und u.a. in einem Weiterbildungsangebot zur exzellenten soziodigitalen Führung „Leadership Expert 4.0" zusammengefasst. Zudem werden neue Lernwelten (z.B. Labore, Demonstrationsfabriken und virtuelle Räume) für die Kompetenzentwicklung von Führungskräften erprobt. In diesen für Führung neuartigen Settings wird Führungskräften wissenschaftlich fundiertes Orientierungs- und Gestaltungswissen vermittelt bzw. erlebbar gemacht. Vor diesem Hintergrund erhalten sie Gelegenheit, Eingriffe in das soziodigitale Gefüge zu antizipieren, diese im Hinblick auf Auswirkungen auf die Arbeitsbedingungen zu reflektieren sowie Gestaltungsoptionen zu erkennen bzw. zu entwickeln und konkret umzusetzen. Auf diese Weise lassen sich im Digitalisierungsprozess Fehlentscheidungen und Fehlsteuerungen reduzieren, Potenziale guter Arbeit erschließen und Akzeptanz sichern.

Gemeinsam mit den Praxispartnern (Produktion und Dienstleistung) werden Veränderungen des soziodigitalen Interaktionsgefüges des Mensch-Technik-Organisation-Systems (kurz: MTO-System) im Hinblick auf führungsrelevante Aspekte durchleuchtet, relevante Handlungsfelder markiert, konkrete Problemlösungen (unter Einspeisung des wissenschaftlichen State of the Art) entwickelt und der erforderliche Kompetenzaufbau durch Entwicklung und Erprobung geeigneter Qualifizierungsmodule unterstützt. Die betrieblichen Fälle werden zu validierten, verallgemeinerbaren Use Cases, zu Qualifizierungsmodulen und zu einem Handlungsleitfaden verdichtet. Durch Einbezug der Demonstrationsfabrik Aachen des FIR und dem Future Work Lab des Fraunhofer IAO werden deren Unterstützungsmöglichkeiten am Gegenstand der Interaktionskompetenz ausgelotet und zielgruppenspezifische Weiterbildungsangebote entwickelt.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

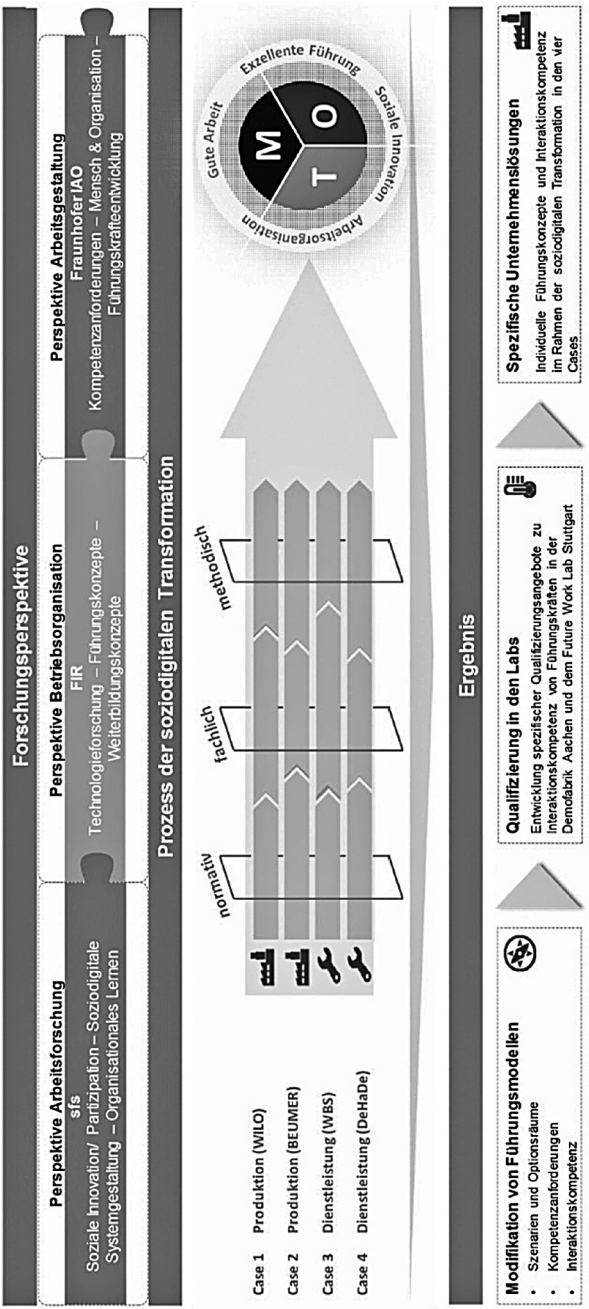


Abb. 1: Übersicht über das Projekt eLLa4.0 (Eigene Darstellung)

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Wie die Abbildung 1 zeigt, ist das Konstrukt der Interaktionskompetenz für das Projekt eLLa4.0 zentral, wenn es um künftige Führungsmodelle und Kompetenzanforderungen geht. Dabei wird davon ausgegangen, dass die Interaktion von Führungskräften weiterhin und insbesondere auch in der Führung in der soziodigitalen Transformation eine bedeutende Rollte spielen wird. Der Stellenwert von Interaktion für das Führungsgeschehen (und zur Analyse desselben) ist von überragender Bedeutung, „weil über Erfolg und Misserfolg eines Führungsversuchs nur im komplexen Zusammenspiel zwischen den Beziehungsbeteiligten entschieden werden kann. Über Führung kann gar nicht unabhängig von Interaktion gesprochen werden. Führung würde sich der Interaktion nicht nur bedienen, die Begriffe fielen stattdessen in eins: Führung wäre überhaupt nur als Interaktion analysierbar" (Lührmann 2006, S. 25).

Im Sinne einer ersten Konturierung des Begriffs soll Interaktionskompetenz (als Kernelement transformationaler Führung) die Gesamtheit erfolgskritischer Kompetenzen von Führungskräften (aller Führungsebenen) zur Gestaltung des MTO-Interaktionsgefüges bezeichnen. Interaktionskompetenz bezieht sich auf strategische und operative Aspekte soziodigitaler Transformation unter Berücksichtigung des gesamten Wertschöpfungssystems (Zulieferer- und Kundenintegration). Zudem bezeichnet Interaktionskompetenz die partizipationsbasierte, personenförderliche und motivationsstärkende Fähigkeit zur Gestaltung zunehmend interaktiver, informatisierter und digitalisierter Arbeitswelten.

6.2 Das Konstrukt der Interaktionskompetenz und Führung 4.0

Im Förderschwerpunkt bezieht sich Interaktionsarbeit auf sämtliche arbeitsbezogene soziale Interaktionen und somit auf alle interaktiven Arbeitstätigkeiten, bei denen Beschäftigte an und mit anderen Menschen arbeiten. Dies umfasst einerseits die Arbeit mit betriebsexternen Personen. Andererseits zählen soziale Interaktionen innerhalb einer Organisation bzw. eines Unternehmens – wie zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden sowie zwischen Kolleg*innen. Interaktionsarbeit kann grundsätzlich von Angesicht zu Angesicht erfolgen oder aber durch unterschiedliche Technologien digital vermittelt oder unterstützt werden. Sie umfasst somit sowohl verbale als auch schriftliche, zeitlich synchrone oder asynchrone Kommunikation. Zentraler Gegenstand der Interaktionsarbeit ist und bleibt dabei aber ebenso der Mensch, was Interaktionsarbeit zu einer besonderen Art der Arbeit, zu einer *Leistung eigener Art* macht.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Neue Technologien, darunter insbesondere die Digitalisierung von Produktions- und Dienstleistungsprozessen, verändern die Arbeitswelt und damit die Arbeitsbedingungen der Beschäftigten. Durch neue Technologien entstehen auch neue Formen der Interaktion und Kommunikation zwischen Menschen innerhalb und außerhalb der eigenen Organisation. Diese Interaktion erfolgt klassisch im direkten Kontakt miteinander (live oder technisch vermittelt). Aber auch die Mensch-Maschine-Interaktion stellt durch selbstlernende Systeme und künstliche Intelligenz neue Herausforderungen an die Unternehmen und Beschäftigten. Dieser Wandel von Wirtschaft und Arbeitswelt betrifft Produkte und Dienstleistungen sowie Produktions- und Arbeitsprozesse. Dabei stehen die drei Schwerpunkte der Förderrichtlinie im Fokus:

- Entwicklung von Methoden und Instrumenten für die Arbeit an und mit Menschen im digitalen Wandel,
- Gestaltung und prozessbegleitende Analyse von Geschäftsmodellen der interaktiven Arbeit sowie
- neue Formen der Organisation innerbetrieblicher Zusammenarbeit und Führung.

Im Zentrum des Projekts eLLa4.0 steht das Thema Interaktion bzw. die kompetenzbezogenen Anforderungen, die sich an Führungskräfte stellen, um hier über neue Kanäle, in einem digitalen Setting von Prozessen und Abläufen und unter sich ständig verändernden Bedingungen mit Mitarbeitenden *gut* interagieren zu können. Das soziotechnische System innerhalb einer Organisation wandelt sich immer mehr zum soziodigitalen System. Dabei wird das gesamte Interaktionsgefüge (Mensch-Technik-Organisation) einem kontinuierlichen, sich beschleunigenden Wandel unterworfen. Mit dem Einfluss der Digitalisierung und der sich damit verändernden technischen Infrastruktur im Unternehmen ändern sich damit auch die Arbeitsweisen, die digitaler werden. Spätestens durch das Ausbrechen der weltweiten Corona-Pandemie haben viele Unternehmen über Nacht vermehrt bspw. Video- und Webkonferenztools (vgl. Hofmann et al. 2020) genutzt. Auch die vernetzten Produktionssysteme in der Industrie ermöglichen *remote* eine Fernwartung vom Computer zu Hause und schaffen eine neue Form der Zusammenarbeit über Distanz, die Kompetenzentwicklung auf Seiten der Führungskräfte erfordert. Die Auswirkungen betreffen die einzelnen Mitarbeitenden, die Zusammenarbeit im Team und dazu die Führungskräfte im Unternehmen, die steuernd und orchestrierend auch weiterhin die Fäden in der Hand halten sollen.

Interaktion kennzeichnet ein wechselseitiges und aufeinander bezogenes Handeln zwischen zwei oder mehreren Personen. Interaktionskompe-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

tenz ist somit als Fähigkeit zu verstehen, sich in sozialen Bezügen und Situationen angemessen und konstruktiv ausdrücken zu können, zu handeln und zu sprechen. Interaktionskompetenz zielt auf eine verhaltensbeeinflussende Gestaltung des gesamten unternehmensbezogenen (digitalunterstützten) Interaktionsraumes (MTO) in normativer, strategischer und operativer Hinsicht ab. Mit dem Ergebnis sollen informatorische, qualifikatorische, motivationale sowie infrastrukturelle Voraussetzungen geschaffen werden. Im Austausch mit verschiedenen Betrieben hat sich diese Definition als besonders zutreffend herausgestellt, um Interaktionskompetenz zu definieren und auch aus praktischer bzw. betrieblicher Sicht zu beschreiben.

Interaktionskompetenz wird im Spiegel unterschiedlicher Disziplinen als eine Kombination fachlicher und sozial-kommunikativer Kompetenzen zur Gestaltung professioneller Beziehungen und sozialer Handlungen (Interaktionen) verstanden. Sie erfordert die Organisation der eigenen Gedanken und der eigenen Sprache sowie Selbstwahrnehmung, Selbstreflexion und Selbstdisziplin, um verschiedene Situationen angemessen einzuschätzen, zu unterscheiden und somit mit den passenden Verhaltensweisen agieren zu können. Da sie kontextabhängig ist, sind Begriffe wie *flexibel*, *rasch*, *spontan*, *situativ zu reagieren* mehrmals hervorgehoben. Interaktionskompetenz wird in die Praxis umgesetzt, um eine externe Veränderung oder Verbesserung zu erzeugen (vom Aufbau von Kundenbeziehungen bis hin zur Steuerung und Lenkung des Interaktionsgefüges Mensch-Technik-Organisation).

Diese Erkenntnisse dienen als Grundlage für eine zweite Analyse hinsichtlich Interaktionskompetenzen von Führungskräften im Kontext von Digitalisierung. In den letzten Jahren wurden die Auswirkungen und tiefgehenden Veränderungen, die die digitale Transformation mit sich bringt, ausführlich untersucht. Neue Technologien ermöglichen die weitreichende Umgestaltung der Arbeitswelt. Dadurch entstehen grundlegende Anforderungen und Herausforderungen nicht nur für Unternehmen aus nahezu allen Bereichen, sondern auch für deren Führungskräfte und Mitarbeiter*innen. Die heutzutage koexistierenden digitalen und analogen Arbeitskulturen sowie die Entstehung neuer Arbeitsformen – wie flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, Desk Sharing, individualisierte Arbeit, virtuelle Teams und fluide Teams – relativieren hierarchische Organisationsstrukturen und verändern traditionelle Arbeitsprozesse (Ciesielski und Schutz 2016; Bruch et al. 2016). Damit wandelt sich auch die Funktion von Führung und das Personalführungsverständnis. Dies spiegelt sich auch in veränderten Interaktionsmustern zwischen Vorgesetzen und Mitarbeiter*innen wider (Franken 2016).

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Führungsarbeit ist also immer auch Interaktionsarbeit. Es liegt somit nahe, das Konzept der Interaktionsarbeit aufzugreifen und als Anknüpfungspunkt für ein neues Verständnis des Verhältnisses von Führungskräften und Geführten zu nutzen. Führungskräftearbeit als interaktionsbasierte Dienstleistung und Führung als bidirektionale Handlung zu verstehen, ermöglicht neue Perspektiven auf die Austauschbeziehungen zwischen den Akteur*innen (Krokowski und González Ocanto 2021). Interaktionsarbeit wiederum erfordert Interaktionskompetenz. Wir stellen also dieses Konstrukt in den Mittelpunkt der Kompetenzdiskussion von Führungskräften, verstehen es als Führungseigenschaft und *Kompetenzbündel* im Rahmen von Führung in der soziodigitalen Transformation und arbeiten entsprechende Elemente, Merkmale und Bausteine heraus.

Dass sich das Umfeld in den Unternehmen und deren Anforderungen ändern, zeigen Thomson et al. (2020), die in ihrem Projektbericht in einer Metastudie die Beförderungskriterien von Mitarbeitenden im Betrieb ausgewertet haben. Diese sollten nach Wichtigkeit sortiert werden. Wenig überraschend liegt die fachliche Kompetenz aus Sicht der Geführten auf dem ersten Platz, allerdings dicht gefolgt von persönlichen Kompetenzen, die einen ähnlich großen Stellenwert haben. Hier deutet sich der Wandel des Führungsverständnisses, vom*von der Fachexperten*in hin zur inspirierenden Führung, an.

Die Frage, ob es im Zuge der digitalen Transformation eine Änderung in der Führungsrolle gegeben habe, bestätigen auch knapp 80 % der Befragten in der Studie von Hofmann et al. (2020). Das bedeutet aber noch lange nicht, dass sich die neuen Führungsansätze auch in der Organisationsstruktur der Unternehmen im Hinblick auf Organigramme, Zusammenarbeit, Anreiz- oder Bewertungssysteme widerspiegeln. Erneut tritt das Spannungsfeld zwischen Altem und Neuem zutage, in dem sich hier die Führungskräfte bewegen und zurechtfinden müssen.

Eine große Bedeutung wird der eigenen Haltung in Bezug auf Veränderungen beigemessen. Als absolutes Top-Thema wird die *Offenheit für Veränderungen* als aktuell sehr wichtige Kompetenz der Führungskräfte bestätigt (vgl. Hofmann und Wienken 2020, S. 13). Ist die Eigenverantwortung für die aktuelle Situation noch gleichauf, dominiert die Veränderungsfähigkeit mit über 90 % Zustimmung deutlich die Liste der zur ergänzenden Frage, was in Zukunft stark an Bedeutung zunehme.

Obwohl die Bedeutung der persönlichen Kompetenzen langsam steigt, scheinen die Unternehmen noch wenig Augenmerk auf die gezielte Entwicklung digitaler Kompetenzen zu legen. Kompetenzen für den digitalisierten Arbeitsplatz, die für die „Zusammenarbeit in virtuellen Teams", der „Kommunikation über digitale Medien" oder im „Umgang mit Daten"

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

wichtig sind, finden sich erstaunlicherweise auf den hinteren Rängen wieder und es wird ihnen auch in Zukunft wenig Bedeutung zugemessen (Hofmann und Wienken 2020, S. 13). Dieses Bild zeigt sich auch bei Hofmann und Wienken (2018) und geht dort noch mit einem Rückgang der Bedeutung von bereichspezifischem Fachwissen einher.

Diese digitalen Kompetenzen sind in ihrer Bedeutung für die zukünftige Entwicklung des Unternehmens entweder noch nicht angekommen oder spielen (noch) keine Rolle. In vielen Unternehmen wird bislang das Thema der internen digitalen Formen der Zusammenarbeit kaum beachtet (Beyer 2015). Umso bemerkenswerter ist, dass auch die Forschung hier noch keine nennenswerten Erkenntnisbeiträge liefert, obwohl die interne Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und Mitarbeitenden für den Erfolg von Digitalisierungsstrategien sehr bedeutsam ist. Die in diesem Gestaltungsfeld zu berücksichtigenden Wirkungsmechanismen der digitalen Kooperation von Führungskräften und Mitarbeitenden sind noch weitgehend unbekannt.

Für die Etablierung des Konstruktes der Interaktionskompetenz wurden im Projekt Interviews (N=19) mit Unternehmer*innen, Berater*innen und Expert*innen aus der Wissenschaft zum Thema *Auswirkungen der Digitalisierung auf Führung* durchgeführt. Die Ergebnisse der Interviews wurden anschließend anhand eines einheitlichen Codebuchs mit der Software MAXQDA analysiert und ausgewertet. Die Experteninterviews wurden inhaltlich aufbereitet und zu einer Gesamtsicht verdichtet. Die folgende Darstellung zeigt die einzelnen Kompetenzbereiche und die jeweils zugeordneten Fähigkeiten aus den Interviews:

Einen Kompetenzbereich stellen die *digitalen und Medienkompetenzen* dar, die in besonderem Maße das wichtige Thema der Kommunikation im digitalen Setting hervorheben.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

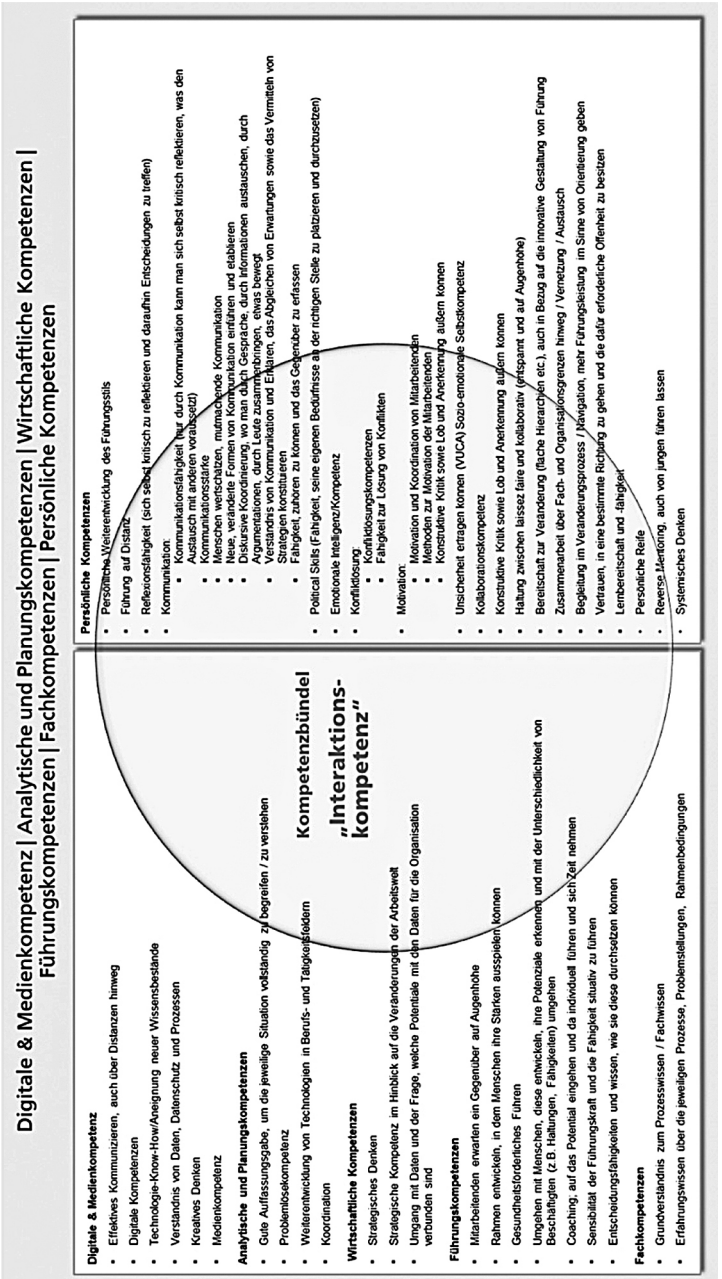


Abb. 2: Kompetenzbündel Interaktionskompetenz (Eigene Darstellung)

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Analytische und Planungskompetenzen werden ebenfalls von Bedeutung sein, um als Führungskraft bspw. den Bedarf der Mitarbeitenden im Hinblick auf die zukünftige Entwicklung – hier wieder das Thema der digitalen Grundfähigkeiten für alle – erkennen, analysieren und umsetzen zu können. Dies kann nur gelingen, wenn gleichzeitig auch wirtschaftliche Kompetenzen insoweit ausgeprägt sind, dass die Führungskräfte in der Lage sind, die Potenziale und Bedrohungen aus ihrer Umwelt für ihr Unternehmen (rechtzeitig) zu erkennen und Maßnahmen zu initiieren, die langfristig dazu beitragen, die Prozesse, Arbeitsweisen und das Geschäftsmodell auf tragfähige Beine zu stellen.

Mit dem Wandel in der Führungsrolle, dem veränderten Bedarf an Führung, der wie oben diskutiert ergänzt oder ersetzt wird, definieren sich auch neue Kompetenzbedarfe an Führungskräfte, die erlernt werden wollen und im Bereich *Führungskompetenzen* verortet werden.

Die letzten beide Punkte bilden die eng miteinander einhergehenden persönlichen Kompetenzen der Führungskraft, die letztendlich ausschlaggebend für den Führungserfolg sind, sowie die Fachkompetenz der Führungskraft.

Es wird also deutlich, dass es sich bei Interaktionskompetenz nicht um eine bestimmte Kompetenz handelt, sondern diese sich vielmehr aus mehreren spezifischen Kompetenzbündeln speist:

- Digitale & Medienkompetenzen
- Analytische und Planungskompetenzen
- Wirtschaftliche Kompetenzen
- Führungskompetenzen
- Fachkompetenzen
- Persönliche Kompetenzen

Einigen Fähigkeiten aus dem oben genannten Kompetenzbündel kommt aus Sicht von betrieblichen Akteur*innen eine besondere Bedeutung zu. Bei den *digitalen Kompetenzen* stellt sich beispielsweise vor allem die Auseinandersetzung damit, welches Medium für welche spezifische Situation am besten geeignet ist, als eine wesentliche Kompetenz heraus. Hier steht in der Regel eine große Auswahl an verschiedenen Werkezeugen zur Verfügung, bei der es die Übersicht zu bewahren gilt. Eine gute Auffassungsgabe, um Situationen schnell und möglichst in ihrer Vollständigkeit zu erfassen, wird von den Betrieben bei den *analytischen und Planungskompetenzen* hervorgehoben. Bei den *Führungskompetenzen* ist es der Umgang mit Menschen. Beschäftigte müssen als Individuen betrachtet werden, deren Potenzial zunächst erkannt werden muss, damit diese sich anschließend entsprechend weiterentwickeln können. Hinsichtlich der *Fachkompetenzen*

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

sind folgerichtig das Fachwissen und Grundverständnis zum Prozesswissen besonders relevant. Bei den *persönlichen Kompetenzen* werden mit der persönlichen Weiterentwicklung des Führungsstils, der Fähigkeit Unsicherheit ertragen zu können, der sozio-emotionalen Selbstkompetenz sowie der Lernbereitschaft und -fähigkeit einer Führungskraft gleich mehrere spezifische Kompetenzen von den Betrieben als besonders relevant identifiziert.

Auf den ersten Blick überraschend scheint der große Überhang an *persönlichen Kompetenzen* zu sein, die es zu entwickeln gilt. Mit dem Wandel durch Digitalisierung einhergehend verändern sich auf struktureller Ebene im Unternehmen die Abläufe, Prozesse und Aufgaben, Projektarbeit hält Einzug und verändert somit auch die Art und Weise, wie zusammengearbeitet wird. Betrachtet man Führung als Interaktionsarbeit, kann diese Entwicklung nicht ohne Auswirkung auf die Art und Weise, wie geführt wird, bleiben, da sich Führende und Geführte im Austausch befinden.

Im Nachgang zu den Interviews wurden die am Projekt eLLa4.0 beteiligten Unternehmen mit diesem Konstrukt der Interaktionskompetenz konfrontiert. In diesem Zuge wurde von den wissenschaftlichen Partnern auch eine Definition von Interaktionskompetenz vorgelegt und anschließend im diskursiven Austausch eine auf das Projekt eLLa4.0 spezifizierte Arbeitsdefinition von Interaktionskompetenz von Führungskräften in der soziodigitalen Transformation verabschiedet.

Nach eLLa4.0-Definition zielt Interaktionskompetenz auf eine verhaltensbeeinflussende Gestaltung des gesamten unternehmensbezogenen (digitalunterstützten) Interaktionsraumes (MTO) in normativer, strategischer und operativer Hinsicht ab. Mit dem Ergebnis informatorische, qualifikatorische, motivationale sowie infrastrukturelle Voraussetzungen zu schaffen.

Des Weiteren sollten die betrieblichen Partner das Konstrukt der Interaktionskompetenz reflektieren und die ihres Erachtens wichtigsten Kompetenzbündel und darunterliegenden Einzelkompetenzen auswählen (siehe Tabelle 1).

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Kompetenz	Priorisierte Kompetenzen
Digitale und Medienkompetenzen	• Reflektion, welches Medium in einer spezifischen Situation das Beste ist. Auswahl aus dem Werkzeugkoffer. • Kreatives Denken, weitergehende Nutzung
Analytische und Planungskompetenzen	• Gute Auffassungsgabe, um die jeweilige Situation vollständig zu begreifen / zu verstehen • Problemlösekompetenz
Wirtschaftliche Kompetenzen	• Strategische Kompetenz im Hinblick auf die Veränderungen der Arbeitswelt nach innen und nach außen • Strategisches Denken
Führungskompetenzen	• Umgehen mit Menschen, diese entwickeln, ihre Potenziale erkennen und mit der Unterschiedlichkeit von Beschäftigten (z.B. Haltungen, Fähigkeiten, Individualisierung, altersgerechte Ansprache) umgehen • Entscheidungsfähigkeiten und wissen, wie sie diese durchsetzen können, mit Sensibilität für Situation und Person • Coaching; auf das Potential eingehen und da individuell führen und sich Zeit nehmen
Fachkompetenzen	• Grundverständnis zum Prozesswissen / Fachwissen • Erfahrungswissen über die jeweiligen Prozesse, Problemstellungen, Rahmenbedingungen
Persönliche Kompetenzen	• Kommunikation • Konfliktlösung, Aushandeln von Lösungen • Persönliche Weiterentwicklung des Führungsstils, Unsicherheit ertragen können (VUCA), sozio-emotionale Selbstkompetenz • Bereitschaft zur Veränderung (flache Hierarchien etc.), auch in Bezug auf die innovative Gestaltung von Führung • Begleitung im Veränderungsprozess / Navigation, mehr Führungsleistung im Sinne von Orientierung geben • Lernbereitschaft und -fähigkeit (z.B. reverse Monitoring, sich auch von Jüngeren führen lassen, systemisches Denken) • Kollaborationskompetenz • Vertrauen, in eine bestimmte Richtung zu gehen und die dafür erforderliche Offenheit zu besitzen

Tab. 1: Die wichtigsten Kompetenzen für Führung laut Unternehmen (Eigene Darstellung)

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Bestätigt wurde mit dieser Auswahl und Priorisierung die übergeordnete Relevanz persönlicher Kompetenzen für Führung in der soziodigitalen Transformation. Besonders hervorgehoben (Mehrfachnennung, fett) wurde von den Unternehmen in diesem Kompetenzbündel die Fähigkeit zum Umgang mit Unsicherheit sowie Lernbereitschaft und -fähigkeit. Auch bei den Führungskompetenzen wurde der Umgang mit Menschen, die Fähigkeit, Menschen zu entwickeln und Potentiale zu erkennen unterstrichen; alles also Fähigkeiten, die auf den unmittelbaren Austausch mit anderen Menschen, auf den Aufbau von Beziehungen und damit auf die Fähigkeit zur Interaktion verweisen. In der Gesamtschau steckt indes noch ein interessantes Detail, denn die bewertenden Unternehmen teilen sich sozusagen in zwei Lager: Während zwei der Unternehmen die herausragende Rolle persönlicher Kompetenzen hervorheben, verweisen zwei andere (eher technisch orientierte) Unternehmen auf die Unabdingbarkeit und besondere Relevanz von Fachkompetenzen für Führung.

Das Kompetenzbündel *Interaktionskompetenz* sowie die darunter subsummierten Kompetenzen wurde zudem in einem Workshop mit ca. 15 Teilnehmenden in zwei Arbeitsgruppen im Rahmen der Konferenz *Smart Work* in Aachen im August 2022 zur Diskussion gestellt. Da Kompetenzen nur in spezifischen Situationen und Kontexten beobachtbar und analysierbar sind, haben wir zwei fiktive Führungsszenarien als Ausgangspunkte in den Arbeitsgruppen gesetzt. Auf Grundlage dieser Szenarien sollten die Teilnehmenden die Relevanz der Kompetenzen vor dem Hintergrund des jeweiligen Szenarios einschätzen, wie im nachfolgenden Abschnitt gezeigt und diskutiert.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

6.3 Zwei Beispiele für Interaktionskompetenz

Führungsszenario Schmidt-Rolladen

Wechsel von einem patriarchalen Führungsstil (Chef ist Besitzer und übt väterlich-fürsorgende *Führung aus) hin zu einem durch Generationswechsel bedingten agilen Führungsstil.*

Die Firma *Schmidt-Rolladen* wird seit 40 Jahren von Wolfgang Schmidt geleitet. Er hat das Unternehmen von seinem Vater Heinrich Schmidt 1982 übernommen. Heinrich Schmidt hat die Firma nach dem Krieg aufgebaut. Das Unternehmen hat 3 Standorte in Baden-Württemberg, insgesamt 20 Mitarbeitende in der Verwaltung und 60 Monteure für den Bau und den Service. Wolfgang Schmidt hat auch eine Kooperation mit einem deutschlandweit agierenden Fensterbauer aufgebaut. Das Geschäftsfeld soll dahin ausgebaut werden, dass die Lüftungs- und Rollladensituation per App gesteuert werden können. Hier ist man mit den Plänen noch am Anfang.

Wolfgang Schmidt hat den strengen Vater vor 40 Jahren abgelöst. Bis dahin herrschte im Unternehmen eher eine militärisch anmutende Führungskultur. Die Außendienst-Mitarbeitenden waren *Truppen*, Heinrich Schmidt war die *oberste Heeresleitung* und mit Lob wurde gespart. Stattdessen gab es schon mal eine *Ansage* vor versammelter Mannschaft, wenn etwas nicht geklappt hat.

Wolfgang Schmidt hat eher einen väterlichen Führungsstil angenommen. Anfang der 80er-Jahre wandelte sich also die Führungskultur bei *Schmidt-Rollladen*. Es gab zwar immer noch nur einen Chef, Entscheidungen wurden *top-down* durchgesetzt und *bottom-up* umgesetzt, aber der Ton war im Wesentlichen freundlich. Wolfgang Schmidt hat das Unternehmen in den letzten 40 Jahren stark expandieren lassen und ist stolz auf seine Mitarbeitenden und Führungskräfte. Wenn dort mal Hilfe nötig war, hat Wolfgang Schmidt seinen Leuten auch finanziell geholfen. Letztlich war er jedoch der Entscheider, ohne den keine größeren Dinge unternommen wurden. Wolfgang Schmidt hat jedes Einstellungsgespräch persönlich geführt, damit er herausfinden konnte, ob der Bewerber oder die Bewerberin in sein Untemehmen passt.

Während der Corona-Zeit hat Wolfgang Schmidt beschlossen, sich zurückzuziehen. Die Sache mit dem Homeoffice ist aus seiner Sicht nicht so gut. Es ist doch besser, so denkt er, wenn man sich im Unternehmen sieht und austauschen kann. Er weiß auch nicht, ob die Leute zu Hause wirklich richtig arbeiten. Nun möchte er, dass die Nachfolge-Generation übernimmt.

Wolfgang Schmidt hat eine Tochter – Lena Schmidt, 35 – und einen Sohn – Timo Schmidt, 32 –, die das Unternehmen übernehmen werden. Beide haben den Betrieb früh kennengelemt und haben Ausbildung, Berufserfahrung und Führungstrainings absolviert. Lena Schmidt hatte zuletzt in einem großen internationalen Konzern eine Leitungsfunktion mit Personalverantwortung. Timo Schmidt war in einem IT-Startup kreativer Kopf und hat gute Geschäftsideen erfolgreich umgesetzt.

Zu den ersten Dingen, die im Unternehmen neu organisiert werden sollen, gehören daher eine andere, partizipative Meeting-Kultur, Homeoffice für alle in der Verwaltung sowie die Umstrukturierung in Teams mit eigenen Entscheidungsspielräumen. Es wird insbesondere darauf gesetzt, dass die Geschäftsverbindung mit dem Fensterbauer regional eigenverantwortlich organisiert wird. Die Steuerung per App soll mit einem modernen Marketing bekannt gemacht werden und die Programmierung soll im Ausland beauftragt werden.

Die Führungskräfte bei *Schmidt-Rollladen* sind jetzt irritiert. Hatten sie sich vorher immer schon denken können, was der *Alte* will, so sind sie nun irgendwie orientierungslos. Für den Aufbau von Teams mit eigenen Entscheidungsspielräumen fehlt ihnen die Erfahrung und auch ein bisschen die Vorstellungskraft. Sie wenden sich an Lena und Timo Schmidt und wollen sich darüber unterhalten, was von ihnen erwartet wird.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Führungsszenario MüMa

Wechsel von einem kooperativen Führungsstil (die Firmengründerin und der Firmengründer treffen alle Entscheidungen gemeinsam und in enger Abstimmung mit den Führungskräften) hin zu einem, durch das extreme Wachstum des Unternehmens bedingten, stärker hierarchisch orientierten aber auch agilen Führungsstil.

Das Start-Up *MüMa* wurde vor sechs Jahren gegründet. Katharina Müller und Florian Mayer lernten sich bereits im Studium kennen und erkannten frühzeitig das Potential neuer Digitalisierungstechnologien wie Künstliche Intelligenz, Big Data und RPA (Robotic Process Automation) sowie das Wachstumspotential von Smart Home-Anwendungen. Zwar gab es bereits eine Vielzahl an verschiedensten Smart Home-Anwendungen, doch waren diese häufig nicht miteinander vernetzt bzw. vernetzbar. So entwickelten sie eine Plattform, die technisch viele Anwendungen miteinander vernetzen kann, gingen eine Vielzahl an Kooperationen mit diversen Anbietern von Anwendungen ein und waren so auch in der Lage, das Marketing und den Vertrieb von Smart Home-Anwendungen aus einer Hand auf eine gänzlich neue Basis zu stellen.

Die Führungskultur in dieser Zeit lässt sich am besten als kooperativ bezeichnen. Von Anfang an pflegten Katharina Müller und Florian Mayer eine gemeinschaftliche Entscheidungskultur: Zunächst zu zweit, mit den ersten Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, im Weiteren auch mit den ersten Führungskräften als das Unternehmen innerhalb von drei Jahren auf 50 Personen wuchs. Entscheidungen werden nicht einfach top-down durchgesetzt, sondern *bottom-up* diskutiert und getroffen.

Nun ist das Unternehmen allerdings in den letzten Jahren weitergewachsen. Genauer gesagt hat es eine fast märchenhafte Entwicklung genommen: Die Plattform für Smart Home-Anwendungen ist derart erfolgreich, dass *MüMa* inzwischen auf über 300 Mitarbeitende angewachsen ist. In der Führungskultur bleibt dieses Wachstum indes nicht ohne Folgen. Immer mehr eigene Fachbereiche und Teams entstehen, da sich das Unternehmen ob seiner Größe professioneller aufstellen muss. Es entstehen eigene Bereiche für die Finanzierung und das Controlling, für Marketing und Vertrieb, für HR entsteht sogar eine eigene *Forschungsabteilung*, deren Aufgabe es ist, immer die neuesten Trends und Produkte aufzuspüren oder selbst zu entwickeln und für die Vermarktung über die Plattform vorzubereiten. Natürlich gibt es auch einen großen Bereich, der den technischen Betrieb und Hotlines gewährleistet bzw. Kooperationspartner koordiniert. Für alle diese Bereiche und Teams gibt es natürlich inzwischen Teamleiterinnen und Teamleiter, es ist völlig unmöglich sämtliche Entscheidungen kooperativ zu treffen und eine stärkere Arbeitsteilung in Sachen Führung hält Einzug. Zwar soll die Führung weiterhin *agil* sein, immer wieder gibt es jetzt aber auch mal top-down Ansagen, die umzusetzen sind.

Im Zuge der Corona-Pandemie wurde die Arbeit zu 100% aus dem Homeoffice erledigt. Viele der neu hinzugekommenen Mitarbeitenden erwarten inzwischen die Möglichkeit zu Homeoffice von ihrem Arbeitgeber. Katharina Müller und Florian Mayer wissen noch nicht so richtig, was sie von dieser Entwicklung halten, war es doch insbesondere in den Anfängen des Unternehmens eine Stärke der Beteiligten, gemeinsam, in Präsenz, in sehr engem Austausch, mit extremem Engagement und mit sehr vielen *Überstunden* (das Wort war damals nicht im Sprachgebrauch) oft bis tief in den Abend hinein Ideen zu entwickeln und umzusetzen. Aber das ist nur eine Randnotiz.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Kompetenzbündel	Szenario MüMa	Szenario Schmidt-Rolladen
Digitale & Medienkompetenzen	• „Anwender vs. Entwickler“ • FK benötigen zum einen Medienkompetenzen (wie z.B. Videokonferenzen leiten zu können), zum anderen benötigen sie aber Erfahrung in ihrem jeweiligen Fachgebiet, Fachkenntnis des Marktes (u. U. auch für die einzusetzenden neuen, digitalen Technologien) und der eigenen Prozesse. Sie müssen auf die eigene Fachlichkeit vertrauen können, bisweilen braucht es sogar FK fast mit *Entwicklerhintergrund*, um die Einsatzmöglichkeiten und Auswirkungen des Einsatzes neuer Technologien auf das Fachgebiet einschätzen zu können. In diesem Sinne han-delt es sich dann bei den Fachkompetenzen um digitale Fachkompetenzen.	• VPN-Tunnel einschalten • Dokumentenmanagement • Videokonferenzen • „Monteur schreibt Rechnung“
Fachkompetenzen		• Ändert sich mit den neuen Produkten –> App • „Monteur schreibt Rechnungen“
Analytische und Planungskompetenzen	• Weiterhin benötigt • Fachlich gebunden und „menschorientiert“ • Arbeitsorganisation	• Neue analytische und Planungskompetenzen durch Digitalisierung • Vor allem in der Selbstorganisation
Wirtschaftliche Kompetenzen	• Weiterhin relevant (wie z.B. Kostenbewusstsein etc.) • Von den mittleren Führungskräften nach wie vor benötigt	• Eigene Planung
Führungskompetenzen	• Lernförderliche Arbeitsgestaltung	• Mittlere FK in eine Tagung holen und informieren • Moderierender FK-Stil • Hybride Möglichkeit für Home Office • Eine Kultur schaffen, die Home Office überbrückt
Persönliche Kompetenzen	• Durchsetzungsfähigkeit • Fairness • Vertrauen ausstrahlen/aufbauen • Offenheit für Neues (*Growing Mindset*) • Begeisterungsfähigkeit fürs Produkt	• Wirksamkeit, „gebraucht werden“ • Flexibilität • Soziale Kompetenz für Führung im Home Office • Viele digitale Meetings • Vielleicht 1x im Monat live treffen

Tab. 2: Relevanz diverser Kompetenzen in den Führungsszenarien (Eigene Darstellung)

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Die Auswertung und Gegenüberstellung der Ergebnisse der beiden Arbeitsgruppen (siehe Tabelle 2) fördert einige Schwerpunkte der Diskussion zu Tage. Neben der Hervorhebung der Bedeutung diverser persönlicher, wirtschaftlicher sowie analytischer und Planungskompetenzen fokussierte die Diskussion der Teilnehmenden nicht zuletzt auf den Unterschied bzw. auf die Schwierigkeit der Unterscheidung zwischen digitalen und Medienkompetenzen auf der einen und fachlichen Kompetenzen für Führung in der digitalen Transformation auf der anderen Seite. Diese Kompetenzen werden sehr ähnlich empfunden oder auch kontrovers diskutiert (vor der Hintergrundfrage *Anwender*in vs. Entwickler*in*). Das Thema *Führungskompetenzen* wurde von den Teilnehmenden in einer Arbeitsgruppe ausgeklammert bzw. als übergeordnete Kompetenz verstanden, die Arbeit *lernförderlich* zu gestalten. D.h. Arbeit so zu gestalten, dass Mitarbeitende bestmögliche Bedingungen zur Weiterentwicklung vorfinden (Kooperationsmöglichkeiten, Handlungsautonomie, Einflussmöglichkeiten, Nutzung vorhandener Kompetenzen, Entwicklungsmöglichkeiten, Entscheidungsmöglichkeiten). In diesem Sinne könnte es gar als Metakompetenz für Führung in der soziodigitalen Transformation interpretiert werden.

Wir haben darüber hinaus die am Projekt beteiligten Unternehmen gebeten, für ihre Führungskräfte eine gesamtheitliche Kompetenzeinstufung vorzunehmen, und zwar hinsichtlich des jeweiligen IST-Standes als auch eines geforderten SOLL-Standes für die jeweiligen Kompetenzbündel. Die Unternehmen wurden also gefragt, wie sie in der Gänze ihre Führungskräfte heute einschätzen (Anfänger, Kenner, Könner, Experten) und welches Kompetenzniveau in Zukunft gefordert sein wird. Die Abbildung 3 zeigt, dass die Unternehmen in allen Kompetenzen Entwicklungsbedarfe identifizieren. Am wenigsten stark ausgeprägt scheint dieser Entwicklungsbedarf noch bei den digitalen und Medienkompetenzen zu sein. Alle anderen Kompetenzen weisen zum Teil erhebliche Entwicklungsbedarfe für die Führungskräfte auf, nicht zuletzt im Bereich der Fachkompetenzen.

Insgesamt kann festhalten werden, dass die Unternehmen bei nahezu allen Kompetenzen von einer Erhöhung von mindestens einer Kompetenzstufe, tendenziell von Könner- auf Expertenniveau, ausgehen. Für praktisch alle Kompetenzen steigen die Kompetenzanforderungen für Führungskräfte in der soziodigitalen Transformation.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

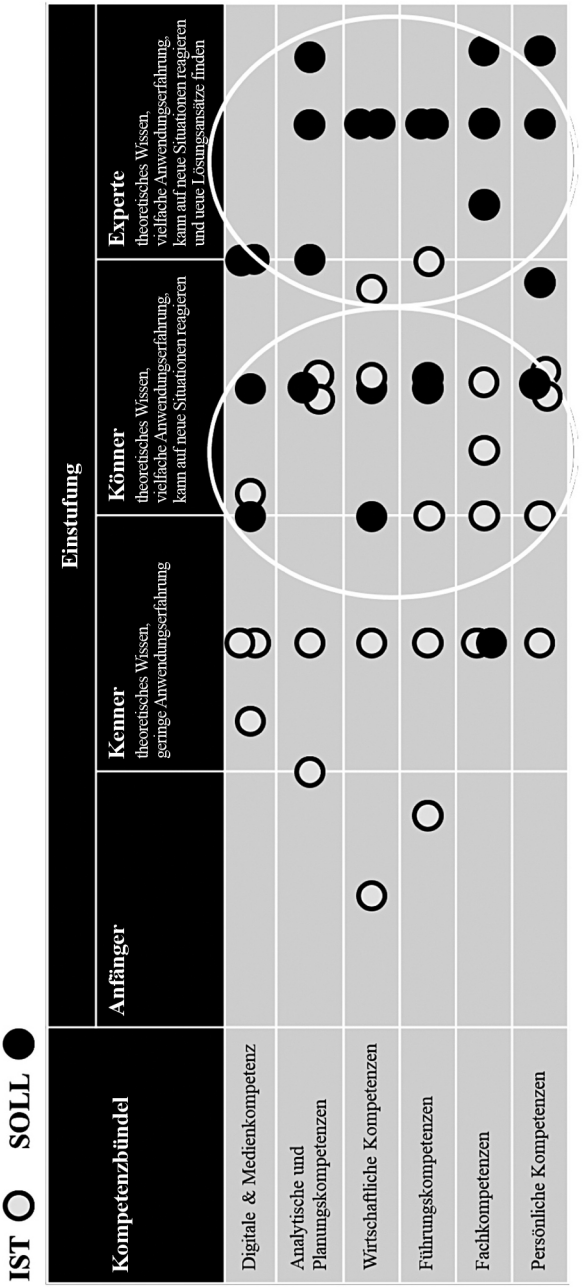


Abb. 3: Kompetenzeinstufung durch Führungskräfte der Industriepartner aus dem eLLa4.0-Projekt (Eigene Darstellung)

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

6.4 Konzepte zum Aufbau von Interaktionskompetenz zur Führung in der digitalen Transformation

In diesem Abschnitt sollen in Anlehnung an das im Abschnitt zuvor definierte Kompetenzbündel *Interaktionskompetenz zur Führung in der digitalen Transformation* didaktische Konzepte und sinnvolle Weiterbildungsstrukturen sowie grundsätzlich geeignete aktuelle Lernformate für deren gezielte Entwicklung und systematischen Aufbau aufgezeigt werden. Darüber hinaus werden ausgewählte Formate zum Aufbau der interaktionsbasierten Führungskompetenz, die im Rahmen des eLLa4.0-Verbundprojekts entwickelt und in konkrete Lernangebote überführt wurden, hinsichtlich deren konzeptioneller Vorgehensweise und praktischen Umsetzung näher betrachtet. Die daraus gewonnenen Erkenntnisse und wesentlichen Ergebnisse können dabei als allgemein anwendbarer Orientierungsrahmen verstanden werden, der auch die Ausgangsbasis für die von den Industriepartnern des eLLa4.0-Projekts unternehmensspezifisch erarbeiteten und ausentwickelten Use Cases bildete (vgl. Kap. 11–14).

Grundlage für die didaktisch-methodische Konzeption geeigneter Lernangebote zur Vermittlung führungsrelevanter Interaktionskompetenz, die in einem sich digitalisierenden Arbeits- und Unternehmensumfeld erforderlich ist, ist zunächst die Formulierung eines übergreifenden Lernziels. Dieses ist es, Führungskräfte zur Steuerung soziodigitaler Systeme durch den Aufbau von Interaktionskompetenz auf allen für die digitale Transformation maßgeblichen Interaktionsebenen zu befähigen, unter Berücksichtigung der jeweiligen kompetenzbezogenen Anforderungen und vor dem Hintergrund betrieblicher Handlungsräume und Problemstellungen. Wie in den vorangegangenen Abschnitten erläutert, wird Interaktionskompetenz in diesem Zusammenhang als Kompetenzbündel betrachtet, welches die Kompetenzbereiche bzw. untergeordnete Kompetenzbündel *Digitale und Medienkompetenzen*, *Analytische und Planungskompetenzen*, *Wirtschaftliche Kompetenzen*, *Führungskompetenzen*, *Fachkompetenzen* und *Persönliche Kompetenzen* unter sich subsummiert, die sich wiederum jeweils aus definierten Subkompetenzen oder -clustern sowie bestimmten Fähigkeiten, Kenntnissen und Fertigkeiten zusammensetzen.

Zielgruppe des Vorhabens sind dabei auf organisationaler Ebene insbesondere mittelständische Unternehmen sowohl des Produktionsbereichs als auch des Dienstleistungsbereichs. Der gewählte Mix ist auf die Ermöglichung wechselseitiger Lerneffekte beider Bereiche sowie die Erweiterung des Wirkungskreises der Ergebnisse gerichtet. Auf personeller bzw. funktionaler Ebene fokussiert eLLa4.0 Führungskräfte aller Ebenen vom*von der Projektleiter*in und Young Professionals über Meister*in und Shopf-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

loor-Manager*in bis hin zu Leiter*innen der Personalentwicklung sowie der Organisationsentwicklung und Mitgliedern der Geschäftsleitung. Daneben seien auch Betriebsräte, Multiplikatoren wie Trainer*innen und Fachkräfte aller Ebenen bzw. in Entscheidungen von innerbetrieblichen Entwicklungsaktivitäten involvierte Personen sowie allgemein Interessierte, die ihr Führungs-Know-how auf den neuesten Stand bringen wollen, adressiert.

Neben den didaktisch-relevanten Spezifika der Zielgruppe, Kompetenzbereiche und Kompetenzstufen ist mit Blick auf die Entwicklung eines passenden Lernangebots für den Themenbereich *Interaktionskompetenz für Führungskräfte* zudem zu berücksichtigen, dass die Interaktion sowohl auf verschiedenen Führungsebenen als auch Interaktionsebenen stattfindet und sich dies folglich in der konzeptionellen Strukturierung entsprechender Maßnahmen zum Kompetenzaufbau widerspiegeln muss. Wie im Abschnitt zuvor definiert, stellt Interaktionskompetenz die Gesamtheit erfolgskritischer Kompetenzen von Führungskräften (aller Führungsebenen) zur adaptiven Veränderung des MTO-Interaktionsgefüges dar und zielt auf eine verhaltensbeeinflussende Gestaltung des gesamten unternehmensbezogenen (digitalunterstützten) Interaktionsraumes (MTO) in normativer, strategischer und operativer Hinsicht ab, unter Berücksichtigung des gesamten Wertschöpfungssystems inklusive der Kunden- und Zuliefererintegration. Sie kann zudem als partizipationsbasierte, personenförderliche und motivationsstärkende Fähigkeit betrachtet werden, die es Führungskräften ermöglicht, in zunehmend interaktiven, informatisierten und digitalisierten Arbeitswelten eine formgebende Rolle einzunehmen. Die Interaktionsarbeit der Führungskraft bezieht sich dabei auf alle sozialen Interaktionsschnittstellen mit internen Personen(gruppen) wie Mitarbeitenden oder anderen Führungskräften auf verschiedenen Ebenen sowie externen Personen(gruppen) wie Kunden oder Lieferanten. Dabei kann die Interaktion und Kommunikation sowohl in realen Settings, d.h. im persönlichen Kontakt, als auch über digitale Kanäle oder Hilfsmittel, insbesondere in Form von digitalen Kommunikations- und Kollaborationstools, erfolgen. Darüber hinaus spielt auch die Interaktion an der Mensch-Maschine-Schnittstelle für Führungskräfte eine Rolle im Rahmen der Anwendung der digitalen Hilfsmittel sowie der Nutzung verschiedener Softwarelösungen oder digitaler Assistenzsysteme zur Erledigung von Führungsaufgaben, z.B. zur Entscheidungsfindung auf Basis von datenanalytischen Auswertungen oder zur Organisation der eigenen Führungsarbeit.

Aufgrund der digital-transformativen VUCA-Umgebung, in der sich Unternehmen heutzutage wiederfinden, unterliegt auch das MTO-Interaktionsgefüge einem kontinuierlichen und bisweilen disruptiven Wandel.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:56
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Veränderungen im Bereich der technischen Infrastruktur wirken sich auch auf die Arbeitsweisen aus, die digitaler werden – beispielsweise durch den vermehrten Einsatz von Video- und Webkonferenztools oder vernetzter Produktionssysteme, die per remote vom Computer zuhause aus überwacht und gesteuert werden können sowie durch neue Form der Zusammenarbeit über Distanz. Entsprechend sollen Führungskräfte agiler, innovativer und kreativer werden, disruptiv denken und lernen, Fehler zu tolerieren sowie ihr eigenes Ego zurückstellen und stattdessen eine moderierende Rolle für ihre Mitarbeitenden einnehmen (Creusen et al. 2017; Franken 2016; Summa 2016a; Summa 2016b; Wagner 2017; Zeichhardt 2018). Insgesamt sind die neuen Anforderungen umfangreich, und sie greifen tief in die Persönlichkeit ein. So ist anzunehmen, dass die Digitalisierung ein breites Anforderungsspektrum für Führungskräfte mitbringt. Hierzu sind in der Vergangenheit bereits unterschiedliche Forschungsaktivitäten zu verzeichnen, die sich auf verschiedene Aspekte konzentrierten, z.B. die Untersuchung der Auswirkungen von Homeoffice- und Telearbeitskonzepten auf die Führung (Leslie et al. 2012), der Führung in virtuellen Teams (Hoch und Kozlowski 2014) sowie von digitalen Technologien und deren Potenzial zur Substitution von Mitarbeitenden und Führungskräften (Campion et al. 2016). Hier kommen Schwarzmüller et al. (2018) zu dem Schluss, dass sich die genannten Forschungsthemen (unter anderem) maßgeblich auf die Grundsätze der Führung auswirken (Frey und Osborne 2017; van Knippenberg et al. 2015). Darüber hinaus werden sich im Zuge der digitalen Transformation die Aufgaben und Prozesse für Führungskräfte durch die Herausforderungen der Beschäftigungs- und Arbeitsorganisation verändern, wobei die Bewältigung der wachsenden Komplexität in der Zusammenarbeit, die Anpassung des Führungsstils und der Führungskultur an neue und flexible Arbeitsmodelle sowie die Entwicklung neuer Formen der Zusammenarbeit und Vernetzung als insbesondere herausfordernd genannt werden (Eilers et al. 2017). Im Rahmen der digitalen Transformation stehen Unternehmen zudem vor zahlreichen technologischen und organisatorischen Herausforderungen, die mit Themen wie Data Analytics, Blockchain, Virtual/Augmented Reality oder Künstlicher Intelligenz verbunden sind (vgl. Colbert et al. 2016; Creusen et al. 2017; Pohl et al. 2017). Dies wird zu grundlegenden Veränderungen von Geschäftsmodellen, Organisation und Arbeitsgestaltung führen und sich auf alle Unternehmensfunktionen auswirken (Barley 2015), weshalb immer mehr Unternehmen neue Strukturen und Prozesse etablieren (Parida et al. 2019). Somit führt die Digitalisierung zu grundlegenden Veränderungen für Organisationen, die immer neue Anforderungen an Führungskräfte stellen. Dementsprechend scheinen herkömmliche Managementstile, die

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

sich auf das Kontrollieren, Anordnen und Verwalten konzentrieren, sowie gängige Führungsansätze, die sich ausschließlich auf das Visionieren, Delegieren und Orchestrieren konzentrieren, überholt zu sein. Führungskräfte können sich nicht mehr nur auf Richtlinien und festgelegte Prozesse oder Ergebnisse aus Datenanalysen und Erfahrungsberichten verlassen. Sie müssen in der Lage sein, Veränderungsprozesse aktiv voranzutreiben sowie ihre Mitarbeitenden zu entwickeln, zu inspirieren und zu fördern, damit sie die Herausforderungen der Digitalisierung bewältigen können.

Im Hinblick auf die multiple Anwendbarkeit des Konzepts der Interaktionsarbeit stellt gerade die Führungskraft eine Besonderheit im Arbeitskontext dar, da diese eine intermediäre Position zwischen Organisations- bzw. Unternehmensführung, Mitarbeitenden und Kund*innen besetzen, infolgedessen sie in ihrer Funktion sowohl hierarchisch nach oben als auch hierarchisch nach unten gesteuerte Interaktionsarbeit leisten müssen. Dabei nimmt die dyadische Beziehung Führungskraft-Geführte einen Dienstleistungscharakter an, weshalb sich hier die Hinzuziehung etablierter Führungstheorien wie dem Servant Leadership-Ansatz als hilfreiche Ergänzung anbietet (Greenleaf 1977; Liden et al. 2008; Reed et al. 2011). Vor dem Hintergrund der These, dass angesichts tiefgreifender technologischer und digitaler Transformationsprozesse eine Neukalibrierung des Führungsverständnisses von Führungskräften einsetzt, stellt das Erklärungspotenzial des Konzepts der Interaktionsarbeit ein hilfreiches Instrumentarium dar, um mögliche digitalisierungsbedingte Veränderungen des personellen, strategischen, prozessualen und strukturellen Charakters von Interaktionsbeziehungen zwischen Führungskräften und Geführten aufzudecken, wobei vermehrt das Konzept der Democratic Leadership und die Prinzipien der Autonomie und Partizipation in den Vordergrund rücken. Hinsichtlich der digitalinduzierten Entwicklungen in der Führungskräftearbeit können weitere Ansätze zum Umgang mit veränderten Anforderungen und Rahmenbedingungen wie Remote Leadership, Digital Leadership und das VUCA-Konzept hilfreiche Ansatzpunkte liefern. Weiter für die führungstheoretische Fundierung der Interaktionskompetenz eignen sich die Ansätze der Authentic Leadership sowie der Transformational Leadership. Die Theorie der authentischen Führung (Authentic Leadership) bezieht sich vorrangig auf das Konzept der Verhaltensintegrität nach Simons (2002), also dem wahrnehmbaren Einklang zwischen im Innern verankerten und nach außen gezeigten Werten. Zentral ist hierbei das Moment der Selbsttreue. Die authentische Führungskraft reflektiert sich selbst und ist aufgrund dessen fähig, sich selbst zu regulieren (Avolio und Gardner 2005; Endrissat et al. 2007; Gardner et al. 2005). Das der transformationalen Führungstheorie zu Grunde liegende Paradigma beschreibt Führungskräfte,

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

die das Ziel verfolgen, die Vision des Unternehmens und damit einhergehende Veränderungen zu unterstützen. Sie fordern ihre Mitarbeitenden geistig heraus und generieren Respekt und Vertrauen, indem sie den individuellen Interessen ihrer Mitarbeitenden durch entsprechende Anleitung und Betreuung gerecht werden (Bass 1990).

Zusammenfassend betrachtet bilden sich für eine gezielte Führungskräfteentwicklung im Bereich der Interaktionskompetenz neben der normativen, strategischen und operativen Führungsperspektive zudem verschiedene Interaktionsebenen ab, die im Rahmen der digitalen Transformation von wesentlicher Bedeutung sind. Im turbulenten Umfeld des digitalen Zeitalters muss eine Führungskraft einmal mehr lernen, sich selbst zu reflektieren, zu organisieren und zu regulieren sowie für sich die Idee des lebenslangen Lernens verankern, als Grundvoraussetzung für das Eintreten in die interpersonelle Interaktionsebene im Sinne der Interaktion mit Mitarbeitenden und Teams. Hier wird sich die Rolle der Führungskraft künftig maßgeblich ändern, weg von traditionellen Managementparadigmen und hin zum Enabler von Veränderung. Dies umfasst die aktive Unterstützung der Mitarbeitenden und erfordert von den Führungskräften ein gewisses Maß an Stabilität und Orientierungsfähigkeit in einem dynamischen Umfeld. Als weitere Entwicklungsebene ist die Interaktion mit dem Unternehmensumfeld einzubeziehen, die sich mit dem Einwirken exogener Faktoren wie technologischer Veränderung auf die Geschäftspraxis sowie mit dem aus der Organisation Hinauswirken durch die Führungskraft in den Außenraum befasst. Die Adressierung dieser Interaktions- und somit auch Lernebenen entspricht grundsätzlich der Idee von Anders (2021), der ein anwendungsorientiertes Lerndesign zur Führungskräfteentwicklung konzipiert hat, bezeichnet als Human-Centered Leadership Development, mit dem die gemeinsame Vermittlung authentischer und transformationaler Führungsfähigkeiten über die Ebenen der intrapersonalen, zwischenmenschlichen und strategischen Kommunikation ermöglicht werden soll. Wie in der Abbildung unten dargestellt, wurde im Rahmen des eLLa4.0-Projekts ein hieran angelehntes Säulenmodell entwickelt, das die verschiedenen Lernebenen adressiert und somit im Weiteren das Fundament der Lernarchitektur bildet, um das Lernen zum Aufbau von Interaktionskompetenz bei Führungskräften zielorientiert auszurichten und zu organisieren. Zudem sind den Säulen die für die Interaktionskompetenz relevanten Kompetenzbereiche mit unterschiedlicher Schwerpunktsetzung zugeordnet.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

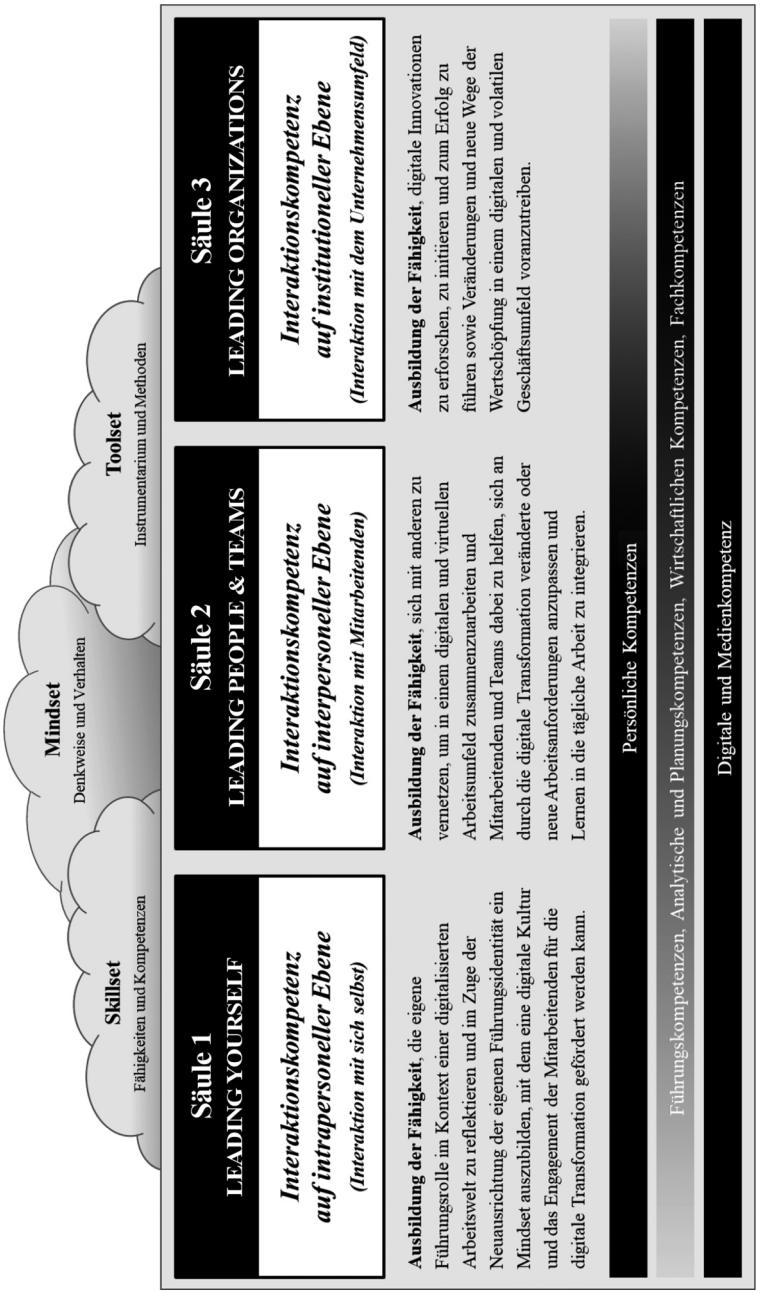


Abb. 4: Drei-Säulen-Modell zum Aufbau von „Interaktionskompetenz zur Führung in der digitalen Transformation" (Eigene Darstellung)

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Wie in der Abbildung 4 auch gezeigt, konnten für den konzeptionellen Rahmen drei nützliche Dimensionen digitaler Führungsmerkmale identifiziert werden, um in digitalisierten Arbeitsumgebungen auf allen Ebenen erfolgreich interagieren zu können, zusammengefasst unter den kategorialen Begrifflichkeiten *Mindset*, *Skillset* und *Toolset* (in Orientierung an Gerstmann 2018; Hilker 2018; Horth und Vehar 2014). Das Mindset im Allgemeinen wird definiert als "die Denkweise(n) einer Person" (Cambridge Dictionary 2019), die bestimmen, wie diese verschiedene Situationen interpretiert und auf sie reagiert (Personalwirtschaft HR-Lexikon 2019). Digitale Führungskräfte müssen über eine agile Denkweise verfügen, die es ihnen ermöglicht, mit einer "zunehmenden kognitiven Komplexität" (Philpot und Roy 2017) umzugehen und durch zukunftsorientiertes und kundenzentriertes Denken die digitale Transformation zu beherrschen (Hilker 2018). Dies unterstützt die Annahme, dass digitale Führungskräfte auch ein neues Set an Fähigkeiten und Kompetenzen benötigen, um selbst agil zu arbeiten und in der Organisation agiles Arbeiten zu fördern (Hilker 2018), experimentelles Lernen und soziales Lernen in virtuellen Netzwerken in der Organisation zu verankern (Creusen et al. 2017; Eggers und Hollmann 2018) und das Unternehmen "hinter einer transformativen digitalen Vision" aufzustellen und auszurichten, damit Geschäftsmodelle und Prozesse entwickelt und implementiert werden können, die das digitale Potenzial freisetzen (Deloitte 2016). Die dritte Dimension ist somit das Instrumentarium. Dazu gehören digitale Werkzeuge und Methoden zur Digitalisierung von Geschäftsprozessen (Hilker 2018) und zur Verbesserung der Führungseffektivität und Managementeffizienz (Creusen et al. 2017; Eggers und Hollmann 2018; Franken 2016). Die Transformation von einer konventionellen zu einer digital-interaktionskompetenten Führungskraft findet also durch die Veränderung der Denkweise und des Verhaltens, der Veränderung der Fähigkeiten und Kompetenzen und der Veränderung des Instrumentariums und der Methoden statt.

Bezüglich der methodischen Konzeption sind Überlegungen zu geeigneten Lernformen und Formaten anzustellen, die dementsprechend in geeignete Lernangebote überführt werden können. Wie die nachfolgende Abbildung zeigt, steht hier grundsätzlich eine große Bandbreite an Möglichkeiten zur Auswahl. So gilt es zu spezifizieren, welche Lernmöglichkeiten insbesondere dem Aufbau von Interaktionskompetenz bei Führungskräften zuträglich sind.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

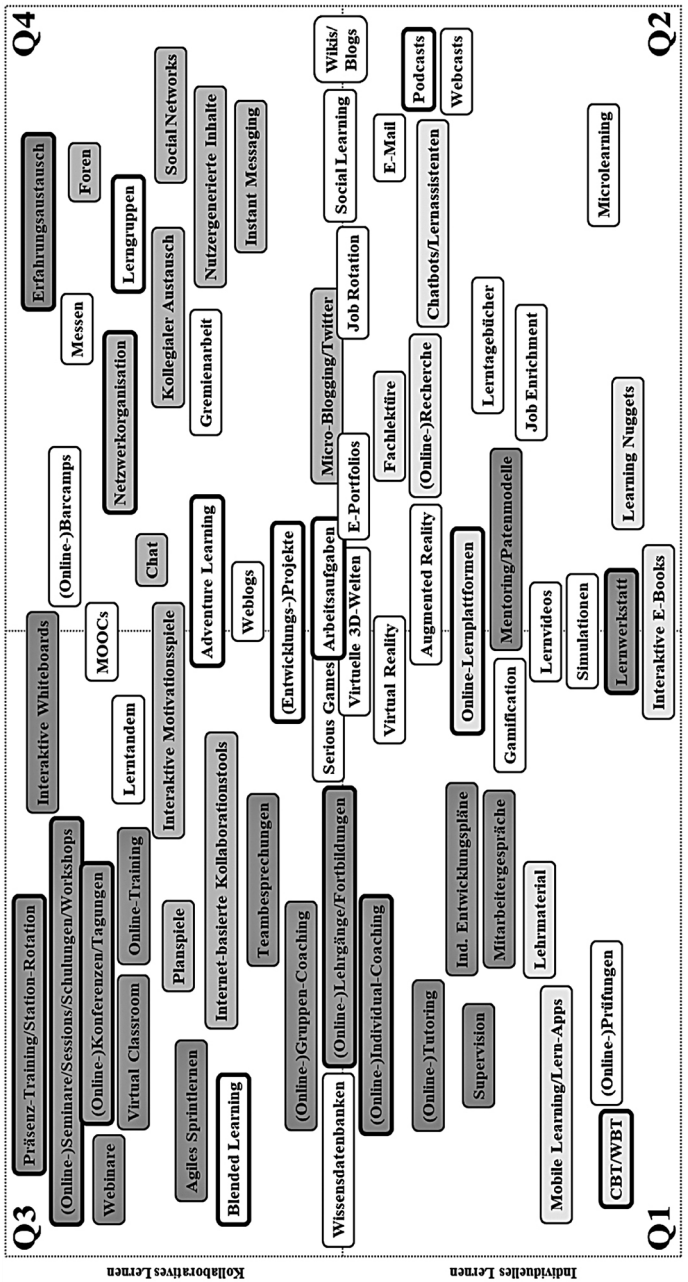


Abb. 5: Analoge, digitale und hybride Lernformen und -formate zum Aufbau von Interaktionskompetenz (Eigene Darstellung in Anlehnung an mmb Institut 2020)

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Grundsätzlich kann hier gesagt werden, dass mit der Zunahme der Interaktionsschnittstellen und deren Intensität sowie der Erweiterung des Interaktionshorizonts Lernformen und -formate gefragt sind, die ebenfalls zunehmend mehr interaktive Elemente enthalten oder mehr kollaborative und interaktive Elemente miteinander verzahnen. Während sich Lernangebote zur Säule 1 aus den Quadranten Q1 und Q2 zusammenstellen lassen, fokussiert die Säule 2 mehr auf die Quadranten Q3 und Q4. Die Säule 3 speist sich aufgrund der ganzheitlichen und auch tendenziell eher rationalen Orientierung zunächst aus den Quadranten Q1 und Q3 und kann dann durch Elemente aus den Quadranten Q2 und Q4 ergänzt werden. Der Lernerfolg hängt jedoch nicht davon ab, aus wie vielen Dimensionen die Lernangebote zusammengestellt werden, sondern von der Erreichung des formulierten Lernziels, welches die aufzubauenden Kompetenzen und deren Umfang bzw. das zu erreichende Level festlegt. Dies bedeutet, dass die Säulen je nach Zielstellung nicht zwingend alle im selben Lernangebot durchlaufen werden müssen, sondern auch nur auf eine oder zwei fokussiert werden kann. Im Rahmen der methodischen Konzeption von konkreten Lernangeboten spielen neben der Lernform (z.B. E-Learning, Präsenz-Training, Blended Learning, Lerngruppen) bzw. des Lernformats (z.B. Workshop, Lehrgang, Lernwerkstatt), die die Art der Wissensvermittlung beschreiben, zudem der Lernort, die Lerndauer sowie Lernprinzipien hinsichtlich der Sozialform (z.B. Einzellernen, Tandemlernen, Gruppenlernen), der Art der Betreuung, der Nähe zum Arbeitsplatz (z.B. off-the-job, near-the-job) sowie die Art der Erfolgskontrolle (z.B. formelle Tests, in Präsenz oder virtuell) eine zentrale Rolle (vgl. hierzu u.a. Kuhlmann und Sauter 2008; Sammet und Wolf 2019). So wurden für das Projekt eLLa4.0, wie in nachfolgender Tabelle dargestellt, Lernangebote mit verschiedenen inhaltlichen Schwerpunkten, Lernformen und -formaten sowie unterschiedlicher Tiefe und Breite konzipiert. Dabei sollen zudem neue Lernwelten eröffnet werden, z.B. durch virtuelle Räume und den Einbezug von Demonstrationsfabriken, in denen Führungskräften wissenschaftlich fundiertes Orientierungs- und Gestaltungswissen vermittelt bzw. für diese erlebbar werden kann.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Lernangebot	Säulen	Lernformen/-formate/-methoden	Lernprinzipien
Use Case Dienstleistung **Führungskräftewerkstatt** (WBS Training)	1	Lernwerkstatt / Blended Learning (WBT, Workshops) (Entwicklungs-)Projekte (Use Case) Interaktive Elemente (Rollenspiele, …)	• Formal und geleitet (mit selbstgesteuertem E-Learning-Teil, mit selbstgesteuerter Lösungserarbeitung) • Off-the-job / on-the-job • Moderiert / interaktiv • Einzellernen / Gruppenlernen
Use Case Produktion **Führung auf Distanz innerhalb einer Netzwerkorganisation** (BEUMER)	1–3	Netzwerkorganisation (Entwicklungs-)Projekte (Use Case)	• Formal und geleitet (mit selbstgesteuerter Lösungserarbeitung/-nutzung) • On-the-job • Moderiert / interaktiv • Gruppenlernen
Use Case Industrielle Dienstleistungen **Interaktionskompetenz in der Ersatzteillogistik** (DMG MORI Spare Parts)	1–3	Blended Learning (WBT / Online-Lernplattform, ergänzend: Workshops, Präsenztraining, Einarbeitungsprozesse als arbeitsnahes Lernen)	• Formal und geleitet (mit selbstgesteuertem E-Learning-Teil) • Off-the-job / near-the-job / on-the-job • Frontal / interaktiv • Einzellernen
Use Case Technischer Service **Führung in komplexen technischen Serviceprozessen** (BELFOR DeHaDe)	1–3	Blended Learning (WBT / Online-Lernplattform, Anwenderworkshops, Präsenztraining, Einarbeitungsprozesse als arbeitsnahes Lernen)	• Formal und geleitet (mit selbstgesteuertem E-Learning-Teil, mit geleiteter Lösungs-erarbeitung) • Off-the-job / near-the-job / on-the-job • Moderiert / interaktiv • Einzellernen / Gruppenlernen
Lab Case Innovationslabor **Transformation der Führung im Kontext von Industrie 4.0** (Future Work Lab, IAO, Stuttgart)	2, 3	Blended Learningstream (WBT/ Online-Lernplattform, Präsenz-training / Station-Rotation)	• Formal und geleitet (mit selbstgesteuertem E-Learning-Teil) • Off-the-job / Near-the-job • Frontal / Moderiert / Interaktiv • Einzellernen / Gruppenlernen

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Lernangebot	Säulen	Lernformen/-formate/-methoden	Lernprinzipien
Lab Case Lernfabrik **Datenbasierte Entscheidungen im Führungskontext 4.0** (DFA, FIR, Aachen)	3	Seminar / Präsenztraining	• Formal und geleitet • Near-the-job • Frontal • Einzellernen
Weiterbildungsangebot **Leadership Expert 4.0** (FIR, Aachen)	1–3	Lehrgang / Fortbildung Blended Learning (WBT / Online-Lernplattform, (Online-)Sessions / Workshops, Präsenz-training) Individual-Coaching Erfahrungsbasiertes Lernen Adventure Learning (z.B. Bogenschießen) (Entwicklungs-)Projekte Erfahrungsaustausch / Lerngruppen Kompetenznachweis	• Formal und geleitet (mit selbstgesteuertem E-Learning-Teil, mit selbstgesteuerter Lösungserarbeitung) • Off-the-job / near-the-job / on-the-job • Frontal / moderiert / interaktiv • Einzellernen / Gruppenlernen

Tab. 3: Überblick über Lernangebote und -formate zum Aufbau von Interaktionskompetenz bei Führungskräften (Eigene Darstellung)

Wie bereits im Verlauf dieses Kapitels thematisiert und der Tabelle zu entnehmen, wurden im Rahmen des eLLa4.0-Projekts vier unterschiedliche Use Cases bzw. spezifische Lösungen und individuelle Führungskonzepte mit entsprechenden Qualifizierungsformaten und -modulen rund um das Thema *Interaktionskompetenz für Führungskräfte in der soziodigitalen Transformation* mit Unternehmen aus dem Dienstleistungssektor sowie dem produzierenden Gewerbe entwickelt und umgesetzt (vgl. Kap. 11–14).

Neben betrieblichen Use Cases, die am realen Objekt orientiert sind, ermöglichen sogenannte Lernfabriken, Demonstrationsfabriken oder Labore unterschiedlichen thematischen Zuschnitts praxisorientiertes Lernen in einer realitätsnahen Umgebung. Diese stellen neue Ansätze in der Bildungswelt dar und machen es möglich, bestimmte Prozesse, die in Betrieben langwierig und kostspielig sind, räumlich und zeitlich zu verdichten. In kürzester Zeit können verschiedene Szenarien durchgespielt, analysiert und bewertet werden. Didaktisch bauen sie auf einem Metho-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

denmix auf. Der Einstieg erfolgt über Vorträge zu neuesten Forschungsergebnissen, zu Werkzeugen und zu betrieblichen Beispielen. Mit Hilfe von Demonstratoren oder Simulationen können die Teilnehmenden den Umgang mit einzelnen Technologien selbst erfahren. In Übungen probieren sie verschiedene alternative Formen der gleichen Technologie aus unterschiedlichen Blickwinkeln aus. So erhalten sie einen tiefgehenden und vielfältigen Einblick in Technologien und ihre verschiedenen Auswirkungen (Pawlicki et al. 2017). In Lernfabriken können berufsfeldrelevante Kompetenzen vermittelt werden (Prinz et al. 2014) und sie bieten „Digitalisierung zum Anfassen" (Hungerland 2017). Zudem verfügen Lernfabriken über das Potential sämtliche Kompetenzklassen zu entwickeln, von fachlich-methodischen über sozial-kommunikative Kompetenzen bis hin zu persönlichen Kompetenzen (Abel et al. 2013). Während in der Demonstrationsfabrik des FIR in Aachen (DFA) der Fokus auf der Vorserienfertigung im Automotive-Bereich liegt und eine reale Produktion abgebildet wird, zeigt das Future Work Lab des Fraunhofer IAO in Stuttgart (FWL) das Thema Arbeit in seinen verschiedenen Facetten und ermöglicht eher in der Breite einen Überblick zum Thema. Ziel des Einbezugs dieser beiden Lernräume war es, einen Experimentierraum für die Entwicklung von Interaktionskompetenz zu schaffen und diesen den Praxispartnern und verbundenen Value-Partnern zur Verfügung zu stellen, um z.B. verschiedene Führungsstile, unterschiedliche organisatorische Framings und verschiedene Kompetenzprofile simuliert erleben zu können. Als für Lernfabriken und Innovationslabore geeignete Maßnahmen zur Entwicklung von Interaktionskompetenz wurden folgende Lernformate als optimal umsetzbar identifiziert: themenspezifische E-Learning-Kurse mit einer grundlegenden Einführung, Anwendungsbeispielen und Auswirkungen des Themas auf die Arbeit (WBT / Online-Lernplattformen); themenspezifische Präsenzseminare und -workshops (Führung durch das Lab mit Übungen zum Thema Führung 4.0 über mehrere Demonstratoren hinweg, z.B. zur Echtzeit-Datenvisualisierung, Einsatzplanung und Lernen am Arbeitsplatz (Präsenz-Training / Station-Rotation); Blended Learning als Mischform mit themenspezifischen E-Learning-Kursen und anschließendem Präsenztraining im Lab. Als Innovationslabor für Mensch, Organisation und Technik beschäftigt sich das Future Work Lab (FWL) im Schwerpunkt mit dem Thema Industrie 4.0 sowie aktuellen Entwicklungen moderner Produktionsarbeit und deren Einfluss auf die menschzentrierte Arbeitsgestaltung und bietet eine ideale Umgebung, um Fachwissen und prozessuale Zusammenhänge praxisnah und verständlich zu vermitteln. Anhand von funktionsfähigen Arbeitsplätzen, sogenannten Demonstratoren, werden neue Technologien und deren Anwendung sowie entsprechende Auswirkungen

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

auf die menschliche Tätigkeit erlebbar. Mittels Verknüpfung verschiedener Demonstratoren kann zudem aufgezeigt werden, wie Technologien, Anlagen und Systeme im Produktionskontext zusammenwirken. Außerdem können an den Demonstratoren unterschiedliche Übungssituationen gestaltet werden, die Lernenden die Möglichkeit geben, auszuprobieren und einzuüben, wie verschiedene Arbeitsaufgaben, auch in der Zusammenarbeit mit anderen sowie mit Blick auf mögliche Herausforderungen im betrieblichen Kontext, bewältigt werden können. Da die Lernthemen im Umfeld der Industrie 4.0 jedoch eine hohe Komplexität bergen, bietet sich hier das Konzept des Blended Learnings an, um die Vorteile des präsenzbasierten Lernens mit den Vorzügen des E-Learnings zu verbinden. Dem Ansatz wird gemäß Reiss und Steffens (2010) – resultierend aus der zielgerichteten Zusammenstellung unterschiedlicher Lernformate und Methoden – eine hohe *didaktische Effektivität* zugeschrieben. Darauf basierend wurde in der Lernwelt des FWL das Konzept sogenannter *Blended Learningstreams* entwickelt, die, über virtuelle sowie präsenzbasierte Stationen bzw. Formate hinweg, eine durchgängige Lernreise ermöglichen. Der Learningstream ist dabei definiert als zielgerichteter, ganzheitlicher und praxisrelevant gestalteter Lernprozess, in dem die verschiedenen Lernmöglichkeiten zusammenhängend und aufeinander aufbauend konzipiert sind (siehe Link et al. 2020; Fehrle und Link 2021). Der Lab Case *Transformation der Führung im Kontext von Industrie 4.0* (siehe nachfolgende Abbildung) wurde daran angelehnt konzipiert und ein Teilausschnitt davon – Stationen zur Einschätzung von Veränderungen im Kompetenzprofil des Meisters im Industrie 4.0-Umfeld mit einem vorab zum selbstgesteuerten Lernen verfügbaren E-Learning-Teil – für das Weiterbildungsangebot *Leadership Expert 4.0* umgesetzt und präsentiert sowie im FWL bereits erprobt.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

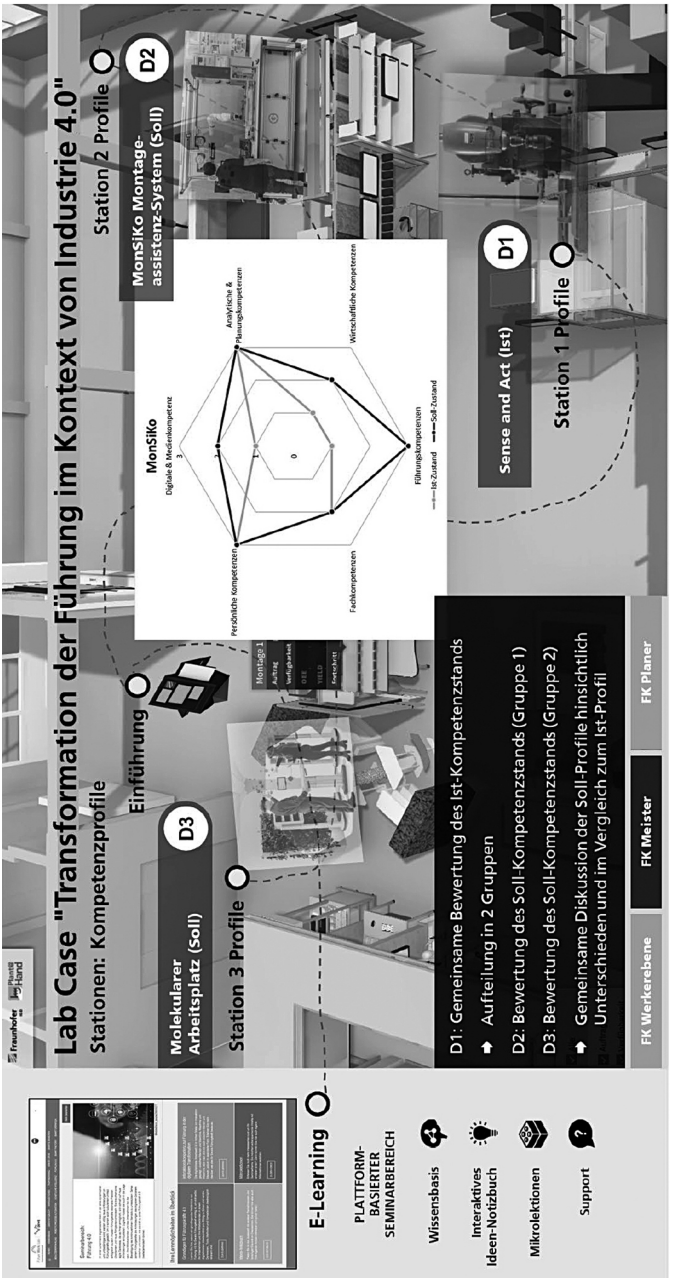


Abb. 6: Lernpfad Lab Case Innovationslabor "Transformation der Führung im Kontext von Industrie 4.0" (Eigene Darstellung)

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Das umfassendste Lernangebot stellt das Weiterbildungsangebot *Leadership Expert4.0* dar, welches auch beide Lab Cases (Lab Case Innovationslabor *Transformation der Führung im Kontext von Industrie 4.0* und Lab Case Lernfabrik *Datenbasierte Entscheidungen im Führungskontext 4.0*) sowie die Vorstellung der validierten und aufbereiteten Unternehmens-Use Cases umfasst. Denn, wie sich gezeigt hat, konnte umfassenden Leadership Development-Programmen ein positiver Effekt nachgewiesen werden, wenn es um den Aufbau von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnissen von Führungskräften sowie die entsprechend angestrebten Verhaltens- und Leistungsergebnisse des Lernens bei Führungskräften geht (Reyes et al. 2019). Ziel des Weiterbildungsangebots ist somit der Erwerb umfassender und zielgerechter Schlüsselkompetenzen zur erfolgreichen Umsetzung der digitalen Transformation. Berücksichtigung findet dabei der gesamte Veränderungsprozess, von den Auslösern und Treibern über die Formulierung von Strategien bis zu Implementierung unter Anwendung geeigneter Tools und Methoden. Der Verbund aus theoretischen Grundlagen und aktuellen Fallbeispielen, sowie die Einbindung von kompetenten Referenten aus Wissenschaft und Praxis fördern dabei den Anwendungsbezug und Erfahrungsaustausch der Teilnehmenden. Das in Form eines Blended-Learning-Konzepts umgesetzte Lernangebot wird im nachfolgenden Kapitel ausführlicher beschrieben.

6.5 Resümee

Im Rahmen der digitalen Transformation verändert sich auch die Art und Weise, wie in Organisationen und über deren Grenzen hinaus interagiert wird. Hervorzuheben ist hier auch der durch die Corona-Pandemie bedingte *Push*, die Arbeit vermehrt in den virtuellen und digitalen Raum zu verlagern. Insgesamt sind als Antwort hierauf nicht nur neue Formen der Interaktion und Kommunikation zur Anpassung an veränderte Arbeitssettings und den Umgang mit digitalen Hilfsmitteln zu Tage getreten, sondern auch arbeitsorganisatorische Aspekte wie veränderte Produktions- und Arbeitsprozesse sowie ein Wandel der Unternehmenskultur hervorgegangen bzw. notwendig geworden. So zeichnet sich im Zuge der Digitalisierung ein verändertes Bild von Interaktionskompetenz, deren Aufbau bei Führungskräften darauf abzielt, diese zur Gestaltung des gesamten unternehmensbezogenen (digitalunterstützten) Interaktionsraumes (MTO) sowie zur Steuerung soziodigitaler Systeme zu befähigen. Im Rahmen dieses Kapitels wurde, insbesondere mit Blick auf die Ergebnisse des Projekts eLLa4.0, das Konstrukt der Interaktionskompetenz zum

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Umgang mit den neuen Kompetenzanforderungen an Führung in der Digitalisierung, auf wissenschaftlicher Basis für die betriebliche Führungspraxis spezifiziert. Daran angelehnt wurden entsprechend geeignete Formate und Instrumente zum gezielten Aufbau interaktionskompetenter Führung entwickelt sowie im Unternehmenskontext umgesetzt und erprobt. Dabei entstanden Lernkonzepte und -angebote für unterschiedliche Zielgruppen im Führungskontext von einzelnen Trainingsmodulen bis hin zu einem alle Säulen umfassenden Weiterbildungsangebot „Leadership Expert 4.0" und neuen Lernwelten in Innovationslaboren und Demonstrationsfabriken, um fundiertes Orientierungs- und Gestaltungswissen zu vermitteln bzw. erlebbar zu machen. Adressiert wurden dabei sowohl unterschiedliche Führungsperspektiven (normativ, strategisch und operativ) als auch führungsrelevante Interaktionsebenen (*Leading Yourself*, *Leading People & Teams* und *Leading Organisations*) und zentrale Dimensionen digitaler Führungsmerkmale (*Mindset*, *Skillset* und *Toolset*). So können die Ergebnisse und Erkenntnisse als handlungsanleitendes Rahmenwerk betrachtet werden, das auch auf andere Organisationen und Betriebe verschiedener Branchen und Industriezweige sowie unterschiedliche Unternehmenskontexte übertragen und angewendet werden kann.

Literaturverzeichnis

Abel, M., Czajkowski, S., Faatz, L., Metternich, J. U., Tenberg, R. (2013). Kompetenzorientiertes Curriculum für Lernfabriken. Ein didaktisch hinterlegtes Konzept für Lernfabriken. *wt Werkstattstechnik online* 103 (3), 240–245.

Anders, A. D. (2021). Human-Centered Leadership Development: A Communication-Based Approach for Promoting Authentic and Transformational Leadership. *International Journal of Business Communication*. https://doi.org/10.1177/23294884211056558.

Avolio, B. J., Gardner, W. L. (2005). Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership. *The Leadership Quarterly* 16, 315–338.

Barley, S. R. (2015). Why the internet makes buying a car less loathsome: How technologies change role relations. *Academy of Management Discoveries* 1, 5–35.

Bass, B. M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. In B. M. Bass (Hrsg.), *Bass and Stogdill's Handbook of Leadership: Theory, Research and Managerial Applications* (S. 19–31). New York: Free Press.

Beyer, K. (2015). DGFP-Studie Megatrends 2015, Hrsg.: Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V., DGFP-Praxispapiere, Düsseldorf.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Bruch, H., Block, C., Färber, J. (2016). Arbeitswelt im Umbruch. Von den erfolgreichen Pionieren lernen. *TOP JOB-Trendstudie 2016*. http://interchange-michalik.com/wp-content/uploads/2016/06/Trendstudie_Neue_Arbeitswelt.pdf. Gesehen 10. Januar 2023.

Cambridge Dictionary (2019). Mindset. https://dictionary.cambridge.org/de/wörterbuch/englisch/mindset. Gesehen 10. Januar 2023.

Campion, M. C., Campion, M. A., Campion, E. D., Reider, M. H. (2016). Initial investigation into computer scoring of candidate essays for personnel selection. *Journal of Applied Psychology* 101 (7), 958–975.

Ciesielski, M. A., Schutz, T. (2016). *Digitale Führung*. Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg.

Colbert, A., Yee, N., George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal* 59, 731–739.

Creusen, U., Gall, B., Hackl, O. (2017). *Digital Leadership. Führung in Zeiten des digitalen Wandels*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Deloitte (2016). Decoding digital leadership. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/uk/Documents/public-sector/deloitte-uk-decoding-digital-leadership.pdf. Gesehen 10. Januar 2023.

Eggers, B., Hollmann, S. (2018). Digital Leadership – Anforderungen, Aufgaben und Skills von Führungskräften in der ‚Arbeitswelt 4.0'. In F. Keuper et al. (Hrsg.), *Disruption und Transformation Management* (S. 43–68). Wiesbaden: Springer Gabler.

Eilers, S., Möckel, K., Rump, J., Schabel, F. (2017). HR-Report 2017. Schwerpunkt Kompetenzen für eine digitale Welt. Institut für Beschäftigung und Employability IBE im Auftrag von Hays für Deutschland, Österreich und die Schweiz. https://www.hays.de/documents/10192/118775/Hays-Studie-HR-Report-2017.pdf/3df94932-63ca-4706-830b-583c107c098e/. Gesehen 10. Januar 2023.

Endrissat, N., Müller, W. R., Kaudela-Baum, S. (2007). En route to an empirically-based understanding of authentic leadership. *European Management Journal* 25 (3), 207–220.

Fehrle, A., Link, M. (2021). Blended Learning neu gedacht. Gestaltung von Learningstreams zur anwendungsorientierten Weiterbildung in der Industrie 4.0. *HR Performance* 2, 10–13.

Franken, S. (2016). *Führen in der Arbeitswelt der Zukunft*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Frey, C. B., Osborne, M. A. (2017). The future of employment: How susceptible are jobs to computerization? *Technological Forecasting and Social Change* 114, 254–280.

Gardner, W. L., Avolio, B. J., Luthans, F. May, D. R., Walumbwa, F. (2005). 'Can you see the real me?' A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly* 16, 343–372.

Gerstmann, P. (2018). Unternehmenswerte als Leitplanken im digitalen Wandel. In K. Schwuchow und J. Gutmann (Hrsg.), *HR-Trends 2019* (S. 86–96). Freiburg, München & Stuttgart: Haufe Group.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Greenleaf, R. K. (1977). *Servant leadership: A journey into the nature of legitimate power and greatness*. New York: Paulist Press.

Hilker, C. (2018). Was deutsche Unternehmen vom Silicon Valley lernen können. https://www.focus.de/digital/experten/innovationen-und-digitalisierung-was-deutsche-unternehmen-vom-silicon-valley-lernen-koennen_id_9049077.html. Gesehen 10. Januar 2023.

Hoch, J. E., Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology 99* (3), 390–403.

Hofmann, J., Piele, A., Piele, C. (2020). Arbeiten in der Corona-Pandemie – Auf dem Weg zum New Normal. Studie des Fraunhofer IAO in Kooperation mit der Deutschen Gesellschaft für Personalführung DGFP e.V.

Hofmann, J., Wienken, V. (2018). Digital Leadership. Führung in der digitalen Transformation. Stuttgart, Fraunhofer IRB. http://publica.fraunhofer.de/documents/N-504074.html. Gesehen am 7. November 2022.

Hofmann, J., Wienken, V. (2020). Führung in der digitalen Transformation. Ein Realitätscheck für mittelständische Industrieunternehmen. Stuttgart: Fraunhofer IAO.

Horth, D. M., Vehar, J. (2014). Becoming a Leader Who Fosters Innovation. White Paper, Center for Creative Leadership.

Hungerland, R. (2017). Internet-of-Things-Lernfabrik: Digitalisierung zum Anfassen. *wirtschaft+weiterbildung* 2, 40–43.

Krokowski, T., González Ocanto, M. (2021). *Führungskräftearbeit als interaktionsbasierte Dienstleistung. Interaktionsarbeit, Führung, Digitalisierung*. Gevelsberg: EHP.

Kuhlmann, A. M., Sauter, W. (2008). *Innovative Lernsysteme. Kompetenzentwicklung mit Blended Learning und Social Software*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Leslie, L. M., Manchester, C. F., Park, T.-Y., Mehng, S. A. (2012). Flexible Work Practices: A Source of Career Premiums or Penalties? *Academy of Management Journal* 55 (6), 1407–1428.

Liden, R. C., Wayne, S. J., Zhao, H., Henderson, D. (2008). Servant leadership: Development of a multidimensional measure and multi-level assessment. *The Leadership Quarterly* 19, 161–177.

Link, M., Schmidhäuser, P., Fehrle, A. (2020). Konzeption und Gestaltung von Learningstreams. Blended-Learning-Konzept zur anwendungsorientierten Weiterbildung im Innovationslabor Future Work Lab. *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* 115, 677–681.

Lührmann, T. (2006). Führung, Interaktion und Identität. Die neuere Identitätstheorie als Beitrag zur Fundierung einer Interaktionstheorie der Führung. Wiesbaden: Springer.

mmb Institut (2020). Systematik der Lernformen im neuen Gewand. Mit eigenen Ergänzungen und Modifikationen. https://www.mmb-institut.de/blog/systematik-der-lernformen-im-neuen-gewand/. Gesehen 10. Januar 2023.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Parida, V., Sjödin, D., Reim, W. (2019). Reviewing Literature on Digitalization, Business Model Innovation, and Sustainable Industry: Past Achievements and Future Promises. *Sustainability* 11 (2), 391.

Pawlicki, P., Klippert, J., Heyer, I., Schäfers, K. (2017). *Neue Lernorte für Arbeiten 4.0. Die arbeitspolitische Lernfabrik*. Frankfurt a. M.: IG Metall.

Personalwirtschaft HR-Lexikon (2019). Mindset. https://www.personalwirtschaft.de/produkte/hr-lexikon/detail/mindset.html. Gesehen 10. Januar 2023.

Philpot, S., Roy, I. (2017). Leadership disrupted: Pushing the boundaries. Global Human Capital Trends. https://www2.deloitte.com/insights/us/en/focus/human-capital-trends/2017/developing-digital-leaders.html. Gesehen 10. Januar 2023.

Pohl, V., Kasper, H., Kochanowski, M., Renner, T. (2017). *Zukunftsstudie 2027 #ichinzehnjahren. Wie aktuelle Technologien und Entwicklungen unsere Lebenswelten verändern*. Stuttgart: Fraunhofer IAO.

Prinz, C., Morlock, F., Wagner, P. S., Kreimeier, D. U., Wannöffel, M. (2014). Lernfabrik zur Vermittlung berufsfeldrelevanter Handlungskompetenzen. *Industrie Management* 3, 39–42.

Reed, L. L., Vidaver-Cohen, D., Colwell, S. R. (2011). A new scale to measure executive servant leadership: Development, analysis, and implications for research. *Journal of Business Ethics* 101, 415–434.

Reiss, M., Steffens, D. (2010). Augmented und Blended Learning. Potenzial hybrider Lernumgebungen. *HMD* 47, 102–113.

Reyes, D. L., Dinh, J., Lacerenza, C. N., Marlow, S. L., Joseph, D. L., Salas, E. (2019). The state of higher education leadership development program evaluation: A meta-analysis, critical review, and recommendations. *The Leadership Quarterly* 30 (5). https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2019.101311

Sammet, J., Wolf, J. (2019). *Vom Trainer zum agilen Lernbegleiter. So funktioniert Lehren und Lernen in digitalen Zeiten*. Berlin, Heidelberg: Springer-Verlag.

Schwarzmüller, T., Brosi, P., Duman, D., Welpe, I. M. (2018). How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership. *Management Revue* 29 (2), 114–138.

Simons, T. (2002). Behavioral integrity: The perceived alignment between managers' words and deeds as a research focus. *Organization Science* 13, 18–35.

Summa, L. (2016a). (Un)Bequeme Denkimpulse für Veränderung zugunsten einer digitalen Welt. In L. Summa (Hrsg.), *Digitale Führungsintelligenz: ‚Adapt to win'* (S. 13–150). Wiesbaden: Springer Gabler.

Summa, L. (2016b). Digitale Führungsintelligenz. In L. Summa (Hrsg.), *Digitale Führungsintelligenz: ‚Adapt to win'* (S. 151–170). Wiesbaden: Springer Gabler.

Thomson, B.; Steidelmüller, C.; Schröder, T.; Wittmers, A.; Pundt, F.; Weber, C. (2020). Der Zusammenhang organisationaler Rahmenbedingungen und Gesundheit bei Führungskräften und Beschäftigten. *ASU Zeitschrift für medizinische Prävention*, Sonderheft Führungsforschung, Ausgabe Mai 2020.

van Knippenberg, D., Dahlander, L., Haas, M. R., George, G. (2015). Information, Attention, and Decision Making. *Academy of Management Journal* 58, 649–657.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Wagner, G. (2017). Digital Leadership – die Führungskraft im Zeitalter von Industrie 4.0. In V. P. Andelfinger und T. Hänisch (Hrsg.), *Industrie 4.0 – Wie cyber-physische Systeme die Arbeitswelt verändern* (S. 165–214). Wiesbaden: Springer Gabler.

Zeichhardt, R. (2018). E-Leader, CDOs & Digital Fools – eine Führungstypologie für den digitalen Wandel. In F. Keuper et al. (Hrsg.), *Disruption und Transformation Management* (S. 3–22). Wiesbaden: Springer Gabler.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

7. Führungskräfteentwicklung in neuen Arbeitswelten – Das eLLa4.0-Weiterbildungsangebot

Matthias Müssigbrodt, Roman Senderek, Anna Fehrle und Bernd Dworschak

7.1 Einleitung

In einer sich ständig verändernden Welt ist Führung wichtiger denn je. Die Herausforderungen, denen Unternehmen heutzutage gegenüberstehen, erfordern transformationale (vgl. Avolio und Bass 1991) und authentische Führungskräfte (vgl. etwa Luthans und Avolio 2003), die in der Lage sind, sich in sozialen Bezügen und Situationen angemessen und konstruktiv ausdrücken zu können, zu handeln und zu sprechen und den gesamten unternehmensbezogenen (digitalunterstützten) Interaktionsraum (Mensch-Technik-Organisation) in normativer, strategischer und operativer Hinsicht gestalten zu können (vgl. den Beitrag zu Interaktionskompetenz von Dworschak/Fehrle in diesem Buch). Führungskräfte müssen in der Lage sein, komplexe Probleme zu lösen und Teams zu motivieren. Sie müssen insbesondere über eine gute Auffassungsgabe, Problemlösekompetenz sowie digitale Kompetenzen verfügen, aber gleichzeitig auch persönliche Kompetenzen besitzen und offen für neue Ideen und Herausforderungen sein. Entsprechend ist es für viele Unternehmen von entscheidender Bedeutung, dass ihre Führungskräfte dementsprechend weitergebildet werden. In jüngster Vergangenheit ist das Thema der Führungskräfteentwicklung daher verstärkt in den Fokus von Wissenschaft und Praxis gerückt (vgl. DeRue und Myers 2014).

Erfahrungen zeigen, dass die meisten Führungskräfteentwicklungskonzepte in den Unternehmen allerdings noch aus klassischen Ansätzen und Methoden aus der Führungslehre des 20. Jahrhunderts basieren. Aspekte wie eine Reduzierung von Komplexität, die ausschließliche Fokussierung auf Wissen und eine Vernachlässigung des Mindsets (vgl. Kennedy et al. 2013) sowie eine fehlende Berücksichtigung von Erfahrungen (vgl. Bion 1990) und kulturübergreifenden Perspektiven (vgl. Vaara und Washington 2012: 317) sind oftmals erkennbar (vgl. auch DeRue 2011). Auch fußt die Entwicklung von Führungskräften auf einem Defizitansatz, der Lernen eher als rationales Beseitigen von Problemen und Defiziten sieht, anstatt es als Möglichkeit zur Exploration und Bewunderung von Phänomenen (vgl. Gheradi 1999). Doch

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

die Art und Weise, wie Führungskräfte in neuen Arbeitswelten im Sinne von "New Work" (vgl. Senderek et al. 2021) handeln und denken müssen, unterscheidet sich deutlich von jenen früheren Generationen. Moderne Führungskräfteentwicklung muss diese veränderten Anforderungen berücksichtigen und sich anpassen, sowohl was die Technologien als auch was die Methoden betrifft (vgl. Anders 2021, S. 1ff.). Erstens ist ein wichtiger Aspekt das Einbeziehen digitaler Technologien in die Führungskräfteentwicklung (vgl. Müssigbrodt et al. 2021). Moderne digitale Tools können helfen, Führungskräfteeffektivität zu steigern und Prozesse zu beschleunigen. Dazu gehören nicht nur die Verwendung von Software und Apps, sondern bspw. auch Kollaborationsplattformen und immersive 3D-Lern- und Arbeitsumgebungen. Darüber hinaus bietet die digitale Welt auch neue Möglichkeiten für die Zusammenarbeit, Co-Creation und den Austausch von Erfahrungen. Zweitens muss die Führungskräfteentwicklung auch einen deutlichen Schwerpunkt auf der psychologischen Seite erhalten. Heutzutage ist es ebenso wichtig, dass Führungskräfte über Achtsamkeit (vgl. Brown und Ryan 2003) und emotionale Intelligenz verfügen, um effiziente und anpassbare Teams zu führen (vgl. Müssigbrodt 2021; vgl. Anders 2021: 2). Dies beinhaltet zum Beispiel Trainingsprogramme zur achtsamen Selbstreflexion, zur Konfliktlösung oder zur effektiven Kommunikation. Drittens sind mehr Anstrengungen wünschenswert, um neue Techniken für den Aufbau von Teams zu entwickeln und zu implementieren. Dazu gehören verschiedene Ansätze wie Kreativitätstechniken (Edwards et al. 2015) sowie agile Methoden (vgl. für einen Überblick Hofert 2021). Diese Methoden helfen Führungskräften dabei, effektive Teams zu bilden und zu erhalten und gleichzeitig flexibel auf unvorhergesehene Situationen reagieren zu können. Schließlich sollte immer mehr Wert daraufgelegt werden, dass Führungskräfte selbst Lernende sind (Stichwort: Growth Mindset; vgl. für einen Überblick Derler und Baer 2019). Es ist essenziell, dass sie ihre Kompetenz ständig auf dem neusten Stand halten und sich weiterbilden, um mit den stetig sich verändernden Bedingungen des modernen Unternehmens Schritt halten zu können. Regelmäßige Teilnahme an Weiterbildungsprogrammen kann ihnen beim Erwerb neuer Kenntnisse und Fertigkeiten sowie beim Austausch mit anderen Führungskräften helfen.

Im Zuge dieser veränderten Anforderungen an die Führungskräfteentwicklung wurde im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und des Europäischen Sozialfonds im Programm *Zukunft der Arbeit* geförderten Verbundprojekts *eLLa4.0* gemeinsam vom FIR e. V. an der RWTH Aachen und dem Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) das eLLa4.0-Weiterbildungsangebot *Leadership Expert 4.0* entwickelt. Ziel des Kurses ist es, Führungskräfte

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

unterschiedlicher Hierarchieebenen im Zuge der digitalen Transformation bei ihren Führungsaufgaben zu unterstützen und zur Gestaltung guter Arbeit in der digitalisierten Welt zu befähigen. Dabei werden Führungskräfte aus verschiedenen Perspektiven und mit unterschiedlichen Methoden weitergebildet, um der komplexen und spezialisierten Arbeitsrealität der Führungskräfte mit einer komplexen und spezialisierten Führungskräfteentwicklung zu begegnen. Berücksichtigung findet der gesamte Führungsprozess, von der Selbstführung, über die Individual- und Teamführung bis hin zur Organisationsgestaltung. Der Kurs wurde als sogenannter Blended-Learning-Kurs, bei dem die Vorteile von Präsenzveranstaltungen und E-Learning kombiniert werden, durchgeführt, d.h. mit Fach- und Führungskräften aus unterschiedlichen Branchen (Service, Gesundheitsbranche, Beratung) erfolgreich pilotiert. Der Kurs wird fortan regelmäßig als RWTH-Zertifikatskurs des FIR an der RWTH Aachen angeboten.[1]

7.2 *Authentische und transformationale Führung als theoretisches Fundament*

Das theoretische Fundament des eLLa4.0-Weiterbildungsangebotes liegt in der authentischen (vgl. bspw. Walumbwa et al. 2008; Gardner et al. 2005; Luthans und Avolio 2003) und transformationalen Führung (vgl. bspw. Judge und Piccolo 2004; Avolio und Bass 1991). Es handelt sich dabei um die beiden vorherrschenden und in den letzten Jahrzehnten am meisten erforschten Führungstheorien. Eine vergleichende Metaanalyse von Banks und Kollegen (2016) zeigte, dass die Anwendung dieser Theorien in der Praxis großen Impact haben auf verschiedene Faktoren wie Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten, Zufriedenheit der Beschäftigten mit der Führungskraft, Aufgabenleistung, Organisationsverhalten, Effektivität der Führungskraft sowie Gruppenergebnisse und organisatorische Leistung. Obwohl dieselbe Studie große Schnittmengen zwischen diesen Konstrukten aufzeigte, bezieht sich authentische Führung stärker auf einen breiteren kollektiven Fokus, während die transformatonale Führung auf die individuellen Ebene ausgerichtet ist (vgl. Banks et al. 2016: 643). In Anbetracht dieser komplementären und doch unterschiedlichen Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit der Beschäftigten wird es als besonders geeignet gesehen, in der Führungskräfteentwicklung beide Ansätze zu integrieren (vgl. Rodriguez et al. 2017).

1 Infos zu aktuellen Angeboten aller Zertifikatskurse des FIR finden sich unter: https://www.fir.rwth-aachen.de/qualifikation/rwth-zertifikatskurse/

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

7.2.1 Authentische Führung

"This above all: Be true to thyself." Dieses Zitat aus Shakespeares Hamlet beschreibt treffend den Kerngedanken der Authentizität. Wer authentisch führt, handelt im Einklang mit seinen innersten Werten, Motiven und Gefühlen (vgl. im Folgenden Weibler 2018a.). Im Idealfall folgen authentische Führungskräfte ihren eigenen hohen Integritätsstandards. Durch ein Verhalten der Führungskraft, das mit dessen innersten Orientierungen übereinstimmt, soll bei den Beschäftigten ebenfalls ein wertorientiertes und motivkonformes Verhalten hervorgerufen werden. Der authentische Leader dient als Vorbild. Beim Konzept der authentischen Führung wird angenommen, dass die agierenden Personen einen verantwortungsvollen Umgang miteinander anstreben und die Interessen der Unternehmen beständig im Blick behalten. Dreh- und Angelpunkt bleibt die Authentizität der Führungskraft, die sich aus den beiden Dimensionen Selbsterkenntnis und Selbstregulation zusammensetzt:

- Selbsterkenntnis: Selbsterkenntnis ist die Fähigkeit, durch eine Innenschau die eigenen Anliegen und das eigene Tun zu reflektieren. Diese Reflexion sollte insbesondere an wegweisenden Stellen erfolgen sowie den damit verbundenen Erlebnissen. Eingewoben in den Prozess sind Einschätzungen von Dritten. Am Ende sollte die Führungskraft Klarheit über ihre Identität, Moralität und ihre Persönlichkeit mit all ihren Stärken und Schwächen gewinnen.
- Selbstregulation: Die Führungskraft muss an sie herangetragene Informationen vorurteilsfrei würdigen, ausgewogen abwägen, sich in der Führungsbeziehung transparent geben sowie moralische Prinzipien vertreten. Engstirnigkeit oder Impulsivität sind kein legitimes Verhalten.

Die Beachtung dieser beiden Dimensionen ermöglicht eine authentische Führung, die nur wirksam werden kann, wenn sie von allen Beteiligten gleichermaßen wahrgenommen wird. Daher konzentriert sich die Forschung heute u.a. auf die Frage, was eine solche Zuschreibung fördert. Als wesentlich haben sich zwei Aspekte herauskristallisiert:

- Die Übereinstimmung der eigenen Körpersprache, der Mimik und der Gestik mit dem, was gesprochen und an Botschaften gesendet wird.
- Die Kommunikation einschneidender Erlebnisse aus dem eigenen Leben, insbesondere persönliche Wendepunkte und Fälle des Scheiterns und die damit verbundenen Lerneffekte (Storytelling).

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Die Theorie der authentischen Führung erklärt, wie man im Reden und Tun Glaubwürdigkeit erreicht und welche Auswirkungen dies auf das Umfeld haben kann. Sie gibt einen klaren Orientierungspunkt für Führungskräfte. Die Frage, wie authentische Führung in Unternehmen gefördert werden kann, wird jedoch noch unzureichend thematisiert. Vor diesem Hintergrund ist es unerlässlich, innovative Lehr- und Lernkonzepte auszuloten.

7.2.2 Transformationale Führung

Die transformationale Führungstheorie wurde seit Beginn der 1990er-Jahre intensiv beforscht (vgl. im Folgenden Weibler 2018b). Ihre Bedeutung für Veränderungsprozesse ist sehr groß. Zudem benennt sie wesentliche und anerkannte beschäftigtenseitige Treiber für eine Leistungsentfaltung durch definierte Anforderungen an die Person ebenso wie an das Verhalten des Führenden und untersucht diese Faktoren empirisch. Die zentrale Idee des Konzepts der transformationalen Führung ist, dass Beschäftigte zu außergewöhnlichen Leistungen angeregt und dabei sichergestellt werden soll, dass diese Leistungen vorrangig dem Unternehmen und weniger den eigenen Interessen dienen. Dies setzt eine Veränderung beim Beschäftigten voraus. In Fortführung der charismatischen Führungstheorie wird dem Führenden hierbei eine entscheidende Rolle zugedacht: Er oder sie soll durch Vorbildwirkung in Form eines beispielhaften Charakters und wegweisendem Verhalten zeigen, was in dem jeweiligen Unternehmen gewünscht wird. Ferner sollen durch Inspiration und Motivation Energien freigesetzt werden, die ein zielorientiertes Handeln emotional aufladen und damit beflügeln können. Dabei soll die Führungskraft den Einzelnen als Person respektieren, individuell und spezifisch unterstützen sowie mit seinen wechselnden Bedürfnissen, Ängsten, Freuden und Erwartungen ernst nehmen. Neben diesen Anforderungen, die die angestrebte Transformation erzeugen, ausrichten und stabilisieren sollen, besteht eine zusätzliche Aufgabe des*der Führenden darin, Beschäftigte zu ermutigen, Bestehendes selbstständig zu hinterfragen sowie unkonventionell und experimentell damit umzugehen. Wichtig ist, dass die transformationale Führungstheorie die sogenannte transaktionale Führungstheorie – mit ihrem wichtigsten Postulat einer *Belohnung gegen Leistung* – nicht etwa ablösen, sondern ergänzen möchte.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

7.3 Konzeptionierung des eLLa4.0-Weiterbildungsangebotes

7.3.1 Kompetenzbedarfe und Lernziele

Auf Basis der theoretischen Fundierung wurden im Rahmen der Konzeptionierung des Weiterbildungsangebotes verschiedene Arbeitsschritte durchlaufen. Zunächst wurde gemeinsam mit den wissenschaftlichen und betrieblichen Projektpartner*innen analysiert, welche Kompetenzbedarfe von Führungskräften konkret bestehen und dementsprechend im Weiterbildungsangebot Berücksichtigung finden sollten. Hier kristallisierten sich mit analytischen Kompetenzen und Planungskompetenzen (bspw. gute Auffassungsgabe; Problemlösekompetenz; Weiterentwicklung von Technologien in Berufs- und Tätigkeitsfeldern), digitale Medienkompetenzen (bspw. effektives Kommunizieren auch über Distanzen hinweg; Technologie-Know-How/Aneignung neuer Wissensbestände; Verständnis von Daten, Datenschutz und Prozessen; Kreatives Denken) und persönlichen Kompetenzen (bspw. die persönliche Weiterentwicklung des Führungsstils; Reflexionsfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit; Emotionale Intelligenz) diverse Kompetenzbündel als Bestandteile von Interaktionskompetenz heraus, die eng mit der authentischen und transformationalen Führung in Verbindung stehen und ebenso den soziotechnischen Ansatz referieren können. Nach Anders (2021) sind es die drei Lernbereiche (später im Kurs als Module bezeichnet) *Leading Yourself* (intrapersonell; Modul 1), *Leading People and Teams* (interpersonell, Modul 2) sowie *Leading Organizations* (strategisch, Modul 3), die im Rahmen der Entwicklung von authentischer und transformationaler Führung beachtet werden müssen:

- *Leading Yourself*: Förderung von Selbstkenntnis, Selbstregulation und Resilienz. Reflexion über die eigene Führungsmotivation sowie Weiterentwicklung der eigenen Führungsidentität in einer zunehmend komplexer werdenden Arbeitswelt. Nur wer sich selbst führen kann, kann auch andere führen.
- *Leading People and Teams*: Aufbau von Führungskompetenzen zur Individual- und Teamführung wie (interkulturelle) Kommunikation, Führung auf Distanz, Coaching-Techniken und Förderung von Agilität in einer digitalisierten Arbeitswelt.
- *Leading Organizations*: Erweiterung strategischer Kompetenzen, um die Potenziale von Digitalisierung und Innovationen für das eigene Unternehmen zu erkennen und umzusetzen und so Veränderungen sowie neue Wege der Wertschöpfung in einem digitalen, volatilen Geschäftsumfeld voranzutreiben.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Entsprechend wurde für diese drei Bereiche konkrete Lernziele des Kurses festgelegt, die später in Lerneinheiten heruntergebrochen wurden. Die Lernziele lauten wie folgt:

- Verständnis für die Grundlagen und Evolution von Führung (Module 1–3),
- Selbstkenntnis (Identität, Führungsmotivation) und Selbstregulation (Emotionsregulation, Achtsamkeit, Stressmanagement, Resilienz) (Modul 1),
- Storytelling und Embodiment (Modul 1),
- Anwendung oder Anpassung des Führungsstils zur Bewältigung spezifischer Herausforderungen in der digitalisierten Arbeitswelt (Modul 1 und Modul 2),
- Führung von Personen und Teams: (interkulturelle) Kommunikation, Führung auf Distanz, Führungsinstrumente, Coaching-Techniken, Förderung von Agilität (Modul 2)
- Strategische Umsetzung von Digitalisierung (Modul 3)
- Kennenlernen neuester Technologietrends in den Labs *DFA Fabrik Aachen* und *Future Work Lab* und den Umgang damit im Führungskontext (Module 2 und 3), sowie
- Praxisbeispiele und *Lessons Learned* aus den eLLa4 0-Cases (Module 1–3).

7.3.2 Entwicklungsmöglichkeiten und Kurskonzept

In einem nächsten Arbeitsschritt wurden Entwicklungsmöglichkeiten für die zuvor erhobenen Kompetenzbedarfe und Lernziele abgeleitet. Basierend auf Anders (2001), der in seinem Beitrag die Lernthemen *Reflection* (Reflexion); *Implementation* (Implementierung), *Action* (Handlung) und *Ideation* (Ideenfindung) zur Entwicklung authentischer und transfomationaler Führung diskutiert, wurde eine abwechslungsreiche Kombination aus theoretischen Komponenten, interaktiven Übungen und Workshops integriert. U.a. wurden Erfahrungslernen, Leader Stories, Rollenspiele, Diskussionsrunden, Learning Communities und das Experimentieren in den beidem Labs Demonstrationsfabrik Aachen und Future Work Lab Stuttgart in den Kurs gezielt eingebaut. Ferner wurden Freiräume zur Reflexion (Stichwort: Mindfulness; vgl. Brown und Ryan 2003) geschaffen und Coachingmöglichkeiten angeboten.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Zeit	Module	Lerneinheiten (LE)	Dauer LE	Lernformen	Labs
5,5 Tage **2 Tage:** Webinare/WBTs **3 Tage:** Präsenz **0,5 Tage:** Prüfung/Vortrag	**3 Module** **Modul 1:** Leading Yourself **Modul 2:** Leading People and Teams **Modul 3:** Leading Organizations	**21 LE insgesamt** **7 LE pro Modul** **LE umfassen:** ▪ Vorträge ▪ Diskussionsrunden ▪ Dialogische Interaktionen ▪ Rollenspiele ▪ Design Thinking ▪ Übungen	**90 Minuten pro LE**	**3 Lernformen** **Präsenzeinheiten** (FIR/Aachen) **Webinare** (synchron, Online-Einheiten) **WBTs** (asynchron)	Es werden innovative Anwendungen und Arbeitsweisen praktisch ausprobiert. Dabei entsteht ein tieferes Verständnis der dynamischen Rollen und Verantwortlichkeiten von Führungskräften in der digitalen Welt. DFA/Innovation Labs und Future Work Lab bringen Führungskräfte mit den aktuellen Tools und Methoden der digitalen Arbeitswelt zusammen.

Abb. 1: Überblick Kurskonzept (eigene Darstellung)

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Im Rahmen des Kurses wurde ein Blended-Learning-Kurskonzept entwickelt, das Präsenzlernen, Webinare und Web-Based-Trainings (WBTs) kombiniert. Der Kurs umfasst 5,5 Tage, davon 3,5 Tage in Präsenz (inklusive eines halben Prüfungstages), 2 Webinartage die in freier Zeiteinteilung zu bearbeitenden Web-Based-Trainings. Die insgesamt 21 Lerneinheiten dauern jeweils 90 Minuten (vgl. Abbildung 1).

Der Kurs greift im Rahmen der an die Präsenzeinheit vorgelagerten E-Learnings als Tools auf Microsoft Teams, die immersive 3D-Lern- und Arbeitswelt von TriCAT Spaces, das E-Learning Tool Articulate sowie die Lernplattform ILIAS zurück. In der anschließenden Vorbereitungsphase von ca. 1 Monat werden Transferaufgaben zum Selbstlernen bearbeitet. Lern-Communities und individuelles Coaching werden in dieser Phase begleitend angeboten. Die Präsenzphase fand in der Pilotphase am FIR e. V. an der RWTH Aachen statt. Hier wurde die Demonstrationsfabrik Aachen als realer und das Future Work Lab Stuttgart als virtueller Experimentierraum eingebunden. Die Teilnehmenden hatten somit die Möglichkeit ihre Fähigkeiten in einem realen Produktionsumfeld zu testen und konnten ihre Führungskonzepte erproben, validieren und weiterentwickeln. Die Abbildung 2 stellt den zeitlichen Ablauf des Kurses und seine einzelnen Phasen dar.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Abb. 2: Zeitlicher Ablauf der Weiterbildung (Eigene Darstellung)

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

In den drei Modulen des Kurses werden umfassende Schlüsselkompetenzen zur erfolgreichen Umsetzung komplexer Unternehmensveränderungen und Technologieeinführungen an Führungskräfte vermittelt (vgl. Abbildung 3a-3c).

Abb. 3a: Module und Lerneinheiten im Überblick (Eigene Darstellung)

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Abb. 3b: Module und Lerneinheiten im Überblick (Eigene Darstellung)

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

MODUL 3: Leading Organizations

Wissen, Kompetenz und Lernen in innovativen Arbeitswelten [5]
Präsenz
Digitale Lernkultur und Kompetenzaufbau nachhaltig in Organisationen verankern

Corporate Purpose – Zwischen Buzzword u. Game Changer [6, 7]
Präsenz
Den digitalen Wandel mit Sinn gestalten

Ambidextrie – Beidhändige Führung
Webinar
Zusammenführung von stabilitäts- und dynamikorientierten Interaktionssystemen

Kompass der Digitalisierung
Präsenz
Eine Gestaltungshilfe für gute digitale Arbeit

Von Unternehmen lernen – Learning Journey
Präsenz/Webinar
Einblicke in die ella4.0-Cases der Unternehmen WBS, Beumer, DMG, Belfor

Technologietrends – Wohin die Reise geht [8]
Webinar
Technologietrends kennenlernen und frühzeitig den Wandel gestalten

Prozess- und Datenmanagement
Präsenz
Lab Case (DFA Fabrik Aachen)

Begleitende Web-Based-Trainings
Asynchrones Lernen

[5] Lernkultur und Fehlerkultur (dt.)
[6] Identifying and Managing Key Figures (engl.)
[7] Digital Business Modeling for Leaders (engl.)
[8] Technological Trends (dt.)

Abb. 3c: Module und Lerneinheiten im Überblick (Eigene Darstellung)

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Lerneinheiten zu den Themen Coaching, Agilität, Ambidextrie, der Digitalisierungskompass, Achtsamkeit und Selbstführung (Motivation to Lead, Resilienz, Identität), Führung auf Distanz finden sich ebenso wieder, wie Teamführung, Best-Practices-Impulse aus den vier eLLa4.0-Cases sowie Kompetenzmanagement und Führung aus interkultureller Perspektive.

7.4 Resümee

Das eLLa4.0 Weiterbildungsangebot ist innovative Wege in der Führungskräfteentwicklung gegangen indem innovative Lehr- und Lernmethoden, reale und digitale Experimentierräume sowie die explizite Berücksichtigung von Themen wie Achtsamkeit, Soziotechnik, Interaktionskompetenz integriert wurden. Die Pilotierung der Weiterbildung und das Feedback der Teilnehmenden und der Impulsgeber*innen aus Wissenschaft und Praxis haben gezeigt, dass diese Kombination auf breite Resonanz gestoßen ist. Besonders deutlich wurde, dass ein Wechsel zwischen digitalen und realen Räumen sehr sinnvoll ist. Ferner wurde deutlich, dass die Learning Communities Lerninhalte vertiefen, während in individuellen Coachings persönliche Themen ergänzt werden konnten, die im Plenum keine Berücksichtigung gefunden haben. Ebenfalls hat sich die Modulstruktur mit den drei Modulen bewährt. Die interdisziplinäre Zusammensetzung der Teilnehmenden erwies sich als vorteilhaft, da so verschiedene Sichtweisen von und auf Führung aufgezeigt werden konnten. Berücksichtigt werden sollte jedoch, dass sich die Teilnehmenden teilweise unterschiedliche Spezialisierungen wünschen. Hier sollte zukünftig genauer geschaut werden, wie branchenspezifische Trainings aussehen könnten, ohne jedoch die branchenübergreifende Perspektive und den dortigen Erfahrungsaustausch auszublenden. Eng hiermit verbunden ist auch das unterschiedliche Lernverhalten der Teilnehmenden in Abhängigkeit der Berufstätigkeit (bspw. sind es Führungskräfte in der Pflege weniger gewohnt, längere Phasen am Stück vor einem Rechner zu verbringen, um E-Learning zu bearbeiten). Aus diesem Grund ist es wichtig, die Trainings so zu gestalten, dass sie für alle Teilnehmenden gleichermaßen interessant und ansprechend sind. Als eine Limitation muss angeführt werden, dass keine Evaluation der Weiterbildungsmaßnahme im Sinne einer nachhaltigen, langfristigen Verhaltensänderung in Richtung authentischer und transformationaler Führung bei den Führungskräften durchgeführt werden konnten. Eine Vorgehensmethode die potenziell zweckdienlich sein könnte ist u.a. von Abrell et al. (2001) vorgeschlagen worden. Dieser Ansatz soll in kommenden Kursangeboten integriert werden.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Literaturverzeichnis

Abrell, C., Rowold, J., Weibler, J., Moenninghoff, M. (2011). Evaluation of a long-term transformational leadership development program. *Zeitschrift für Personalforschung* 25 (3), 205–224.

Anders, A. A. (2021). Human-centerd leadership development: A communication-based approach for promoting authentic and transformational leadership. *International Journal of Business Communication*. https://doi.org/10.1177/23294884211056558.

Avolio, B.J., Bass, B.M. (1991). *The full range of leadership development programs: Basic and advanced manuals*. Binghamton.

Banks G.C., McCauley K.D., Gardner W.L., Guler C.E. (2016). A meta-analytic review of authentic and transformational leadership: A test for redundancy. *The Leadership Quarterly* 27 (4), 634–652.

Bion, W.R. (1990): *Lernen durch Erfahrung*. Frankfurt am Main.

Brown, K.W., Ryan, R.M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and it's role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology* 84 (4), 822–848.

Derler, A., Baer, D. (2019). Organizational Growth Mindset: The Key To Culture Change? – Ein Gastbeitrag. https://www.leadership-insiders.de/organizational-growth-mindset-the-key-to-culture-change/. Gesehen 06.01.2022.

DeRue, D.S., Myers, C. (2014). Leadership Development: A review of and Agenda for Future Research. In D.V. Day (Hrsg.), *The Oxford Handbook of Leadership and Organisations* (S. 832–855). Oxford.

De Rue, D.S. (2011). Adaptive leadership theory: Leading and following as a complex adaptive process. *Research in Organizational Behavior* 31, 125–130.

Edwards, G., Elliot, C., Iszatt-White, M., Schedlitzki, D. (2015). Using creative techniques in leadership learning and development: An introduction. *Advances in Developing Human Resources* 17 (3), 279–288.

Gardner, W.L., Avolio, B.J., Luthans, F., May, D.R., Walumbwa, F. (2005). ‚Can you see the real me?' A self-based model of authentic leader and follower development. *The Leadership Quarterly* 16 (3), 343–372.

Gheradi, S. (1999). Learning as problem-driven or learning in the face of mystery? *Organization Studies* 20 (1), 101–124.

Hofert, S. (2021). *Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität*. 3. Auflage. Wiesbaden.

Judge, T.A., Piccolo, R.F. (2004). Transformational and transactional Leadership: A Meta-Analytic Test of Their Relative Validity. *Journal of Applied Psychology* 89 (5), 755–768.

Kennedy, F., Carroll, B., Francoeur, J. (2013). Mindset Not Skillset: Evaluating in New Paradigma of Leadership Development. *Advances in Developing Human Resources* 15 (1), 10–26.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Luthans, F., Avolio, B.J. (2003). Authentic leadership: A positive developmental approach. In K.S. Cameron, J.E. Dutton, R.E. Quinn (Hrsg.), Positive Organizational Scholarship (S. 241–261). San Francisco.

Müssigbrodt, M., Senderek, R., Majewski, L. (2021). Digital Tools for Digital Leadership – New Work for the Industrial Transformation. In R. Kopp, B. Dworschak, R. Senderek (Hrsg.), *Workplace Innovation and Leadership* (S. 105–128).

Müssigbrodt, M. (2021). Führungskräfte brauchen mehr als Intelligenz. Interview mit Prof. Maren Urner. https://www.leadership-insiders.de/fuehrungskraefte-brauchen-mehr-als-intelligenz-interview-mit-prof-maren-urner/. Gesehen 12.12.2022.

Rodriguez R.A., Green, M.T., Sun, Y., Baggerly-Hinojosa, B. (2017). Authentic Leadership and transformational leadership: An incremental approach. *Journal of Leadership Studies* 11 (1), 20–35.

Senderek, R., Müssigbrodt, M., Stich, V. (2021). New Work – Innovative Concepts for Working and Learning in the Digital Transformation. In R. Kopp, B. Dworschak, R. Senderek (Hrsg.), *Workplace Innovation and Leadership* (S. 129–156). Gevelsberg.

Vaara, E., Washington, R. (2012), Strategy-as-practice: Taking social practices seriously. *The Academy of Management Annals* 6 (1), 285–336.

Walumbwa, F.O., Avolio, B. J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., Peterson, S.J. (2008). Authentic leadership: Development and validation of a theory-based measure. *Journal of Management* 34 (1), 89–126.

Weibler, J. (2018a). Authentische Führung. https://www.leadership-insiders.de/authentische-fuehrung/. Gesehen 06.01.2023.

Weibler, J. (2018b). Transformationale Führung. https://www.leadership-insiders.de/transformationale-fuehrung/. Gesehen 06.01.2023.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

8. Der soziotechnisch basierte Kompass Digitalisierung als Orientierungshilfe für Führung

Tobias Wienzek

8.1 Einleitung

Die Einführung digitaler Technologien in Unternehmen verändert nicht nur bestimmte Abläufe bzw. umfasst deutlich mehr als die Nutzung digitaler Endgeräte (bspw. Tablets). Digitalisierung umfasst auch tiefgreifende Veränderungen in dem Arbeits- und Produktionsablauf bis hin zu neuen Geschäftsmodellen. Diese Veränderungen haben daher direkte Auswirkung auf die Beschäftigten. Neue Qualifikationen werden notwendig, Arbeitsbelastungen und Entwicklungsperspektiven der Beschäftigten verändern sich. Um erfolgreich den Anforderungen der Digitalisierung begegnen zu können und die komplexen Anpassungen im eigenen Unternehmen umsetzen zu können, ist ein gewisses Maß an Orientierung notwendig. Dabei existieren neben dem Kompass Digitalisierung zahlreiche weitere Instrumente und Modelle zur Untersuchung von Auswirkungen der Digitalisierung im Unternehmen (Deuse et al. 2019), wobei meist technische Aspekte im Fokus stehen oder Fragen von IT-Sicherheit. Der Kompass Digitalisierung fokussiert Digitalisierung jedoch in einem soziotechnischen Systemverständnis (vgl. Abbildung 1) und versucht den Blick auf das Zusammenwirken von Mensch, Technik und Organisation zu richten. So folgt der Kompass Digitalisierung der Prämisse, dass die Arbeitsgestaltung nicht der Logik Mensch oder Technik folgt, sondern die Dimensionen Mensch, Technik und Organisation komplementär betrachtet und über eine gemeinsame Optimierung der drei Dimensionen zu einem möglichst optimalen Ergebnis gelangt. Stärken und Schwächen der einzelnen Systemelemente werden dabei berücksichtigt und zu einem Gesamtsystem zusammengeführt. In einer solchen Betrachtung liegt das Augenmerk dann weniger auf den einzelnen Systemteilen, sondern auf den Gestaltungsräumen an den Schnittstellen der Systemteile (Ittermann et al. 2016).

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

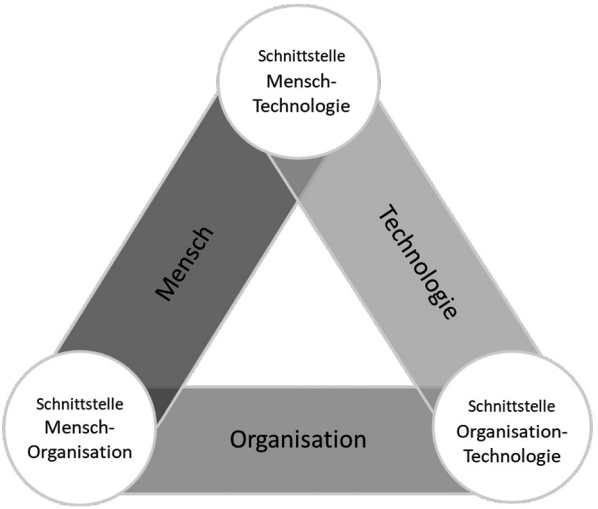


Abb. 1: Schnittstellen im sozio-technischen System (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Deuse et al. 2019, S. 8)

Im Einzelnen sind dabei an der Schnittstelle von Mensch und Technologie die Interkationen zwischen Mensch und Maschine gemeint. An der Schnittstelle von Mensch und Organisation steht die Gestaltung des Arbeitssystems im Fokus und die Schnittstelle von Technologie und Organisation betrachtet schließlich die Gestaltung der Prozesse und die Produktionssteuerung (Deuse et al. 2019). Mit der Gestaltung dieser Schnittstellen verfolgt der Kompass Digitalisierung das Ziel der "Verwirklichung menschengerechter Arbeit" (Deuse et al. 2019, S. 8).

8.1 Aufbau des Instruments

Der Kompass Digitalisierung (Deuse et al. 2019) bietet diesen (ersten und groben) Orientierungsrahmen und versucht, die Komplexität einzelner Digitalisierungsprojekte handhabbar abzubilden. Der Kompass unterstützt Unternehmen bei der Einführung guter, digitaler Arbeit. Dazu bietet das Instrument einen zweistufigen Aufbau, der durch ein IT-Tool (Excel) umgesetzt wird. In einem ersten Schritt (Modul 1) erfasst das Instrument den aktuellen *Status der Digitalisierung* im Unternehmen. Die dabei genutzten Kriterien ermöglichen eine genaue Gewichtung der aktuellen Ausprägung von Digitalisierung in verschiedenen Bereichen. In einem zweiten Schritt

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

(Modul 2) können dann quantitative und qualitative Beschäftigungseffekte im konkreten *Projektsteckbrief* erfasst und die Gestaltung und Umsetzung der Digitalisierung unterstützt werden. Dabei liegen dem Kompass Digitalisierung für beide Module gemeinsame Annahmen zu Grunde, die bei der Anwendung zu beachten sind. Erstens unterscheiden sich Unternehmen in Bezug auf Größe, Qualifikations-, Beschäftigungs- und Altersstruktur sowie hinsichtlich der Arbeitsorganisation. Diese Variablen sind in die Auswertung aufzunehmen und bei der Anwendung des Kompasses mitgedacht und abbildbar. Zweitens sind Digitalisierungslösungen je nach Umfang beliebig komplex. Die Betrachtungsebene für die Analyse und Bewertung von Digitalisierungsprojekten muss durch das Unternehmen auf geeigneter Ebene erfolgen. Damit wird deutlich, dass Digitalisierungslösungen auf dem Shopfloor durchaus Auswirkungen für die gesamte Unternehmensorganisation haben können. Eine Analyse muss dann alle Unternehmensebenen erfassen. Drittens ist der Kompass für industrielle Unternehmen (und teilweise auch Dienstleistungsunternehmen) aller Branchen anwendbar, was einerseits die Anpassung an den jeweiligen Betrieb notwendig macht, anderseits aber auch die Aufnahme neuer Technologien ermöglicht. Viertens wird für gute, digitale Arbeit zwar ein allgemeingültiges Leitbild definiert, die Arbeitsfolgenabschätzung ist jedoch unternehmensbezogen (und orientiert an den Rahmenbedingungen des Unternehmens) und sollte unter Einbindung der betroffenen Bereiche und Beschäftigten in gemeinsamen Workshops erfolgen.

8.1.2 Nutzen des Kompass Digitalisierung

Mit dem Kompass Digitalisierung erhalten Unternehmen ein Instrument, um digitalisierte Arbeit zu gestalten. Dabei sei zunächst festzuhalten, dass der Kompass selbst keine Bewertung vornimmt. Die Interpretation der Ergebnisse muss durch die Anwender*innen bzw. die Betroffenen in den Unternehmen oder Bereichen geleistet werden. Je breiter die Teilnahme der betrieblichen Akteur*innen, desto valider sind die Ergebnisse der Anwendung des Kompasses.

Mit der Nutzung des Instruments werden die betrieblichen Akteur*innen zunächst in ihrem Anliegen unterstützt, einen guten und breiten Überblick über die Ist-Situation des Unternehmens bzw. des Bereiches zu bekommen. Die dazu in Modul 1 angelegten Kriterien lassen sich in vier wesentliche Fragen zusammenfassen (Deuse et al. 2019, S. 14):

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

1. Nutzt der Betrieb digitalisierte Arbeitsmittel?
2. Ist der Betrieb organisatorisch auf Digitalisierung vorbereitet?
3. Wie bereitet der Betrieb die Beschäftigten auf Digitalisierung vor?
4. Ist der Gestaltungsprozess zielführend organisiert?

Mit der Durchführung von *Modul 1* werden anhand zahlreicher Kriterien diese vier Kernfragen aufgenommen und können beantwortet werden. Dabei ist neben der Erfassung der Ist-Situation auch immer eine Soll-Situation bzw. ein realistischer Entwicklungsschritt anzugeben. So können Ziele in einem sinnvollen Rahmen erarbeitet und dokumentiert werden. Das unterstützt den Gesamtprozess, da über eine eindeutige Zielformulierung ein großes Maß an Orientierung erreicht werden kann. Im Ergebnis liefert *Modul 1* dem Unternehmen damit einen Ist-Soll-Vergleich, der über eine breite und solide Basis formuliert ist und durch die Aufnahme zahlreicher Kriterien abgesichert ist.

Mit dem *Modul 2* wird der Blickwinkel von der Unternehmensebene auf das konkrete Digitalisierungsprojekt gelenkt und ein konkretes Beispiel betrachtet. So bietet der Projektsteckbrief vor allem einen guten Überblick über das geplante Projekt und bindet über die dort gestellten Fragen auch alle direkt betroffenen Beschäftigten ein. Darüber hinaus können die möglichen Auswirkungen des Projektes auf Arbeit und die Beschäftigten bewertet werden. Dabei können neben quantitativen Beschäftigungseffekten auf qualitative Beschäftigungseffekte erfasst und bewertet werden. Die Bewertung erfolgt dabei einerseits über ein Ampelschema und andererseits über arbeitswissenschaftliche Kriterien (Luczak 1998; Kirchner 1972). Damit liefert *Modul 2* einen konkreten Bezug zum eigentlichen Projekt und ermöglicht auch eine fortlaufende Dokumentation des Digitalisierungsprojektes.

8.1.3 Der Kompass Digitalisierung in der Anwendung

Die beteiligungsorientierte Ausrichtung des Kompasses spiegelt sich auch in der Anwendung des Instrumentes wider. Eine Nutzung bzw. Umsetzung erfolgt daher idealerweise in einem Team bestehend aus Geschäftsführungen und Arbeitnehmer*innen bzw. Arbeitnehmervertreter*innen. Damit ist einerseits gewährleistet, dass ein breites Spektrum an Sichtweisen und Wissen vertreten ist, andererseits aber auch, dass die für den Anwendungs- und Umsetzungsfall nötige Ressourcen eingebracht werden können. Veränderungs- und Innovationsprozesse wie bspw. Digitalisierungsprojekte bedeuten für Unternehmen immer ein gewisses Maß an

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Veränderung und setzen nicht selten innovative Technologien ein, die Auswirkungen auf Prozesse und Beschäftigte haben und darüber hinaus auch auf organisatorische Strukturen wirken. Die dafür notwenigen Ressourcen sind daher vielfältig und zudem nicht immer ex ante präzise bestimmbar. Sollen solche Veränderungen jedoch erfolgreich verlaufen, dann sollte bereits in der Anlage eines solchen Prozesses ein breites Verständnis über Inhalte und Ressourcen hergestellt werden.

Mit der Anwendung von Modul 1 wird zunächst anhand von insgesamt 34 Kriterien in fünf Kategorien ein Ist-Zustand für den zu betrachtenden Bereich ermittelt. Gleichzeitig wird mit der Erhebung des aktuellen Standes für jedes Kriterium auch ein Entwicklungsschritt bestimmt, der mit der Umsetzung des Digitalisierungsprozesses dafür erreicht werden soll. Damit wird zweierlei erreicht. Zum einen werden damit grafisch zwei Kennlinien erzeugt (Abbildung 2). Zum anderen wird über die Festlegung eines erwarteten Entwicklungsschrittes auch ein Diskussionsprozess eingeleitet, der die Sichtweisen aller Beteiligten einbindet.

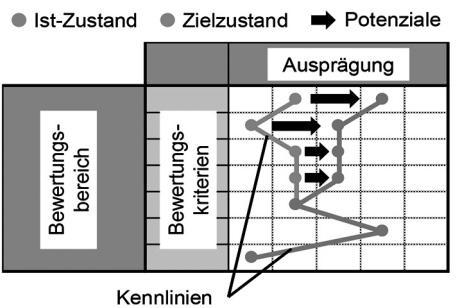


Abb. 2: Status der Digitalisierung (Quelle: Kompass Digitalisierung (Deuse et al. 2019, S. 19))

Im Anschluss wird mit Modul 2 der eigentliche Projektsteckbrief für das in Frage kommende Digitalisierungsprojekt (vgl. Kap. 3.2) ausgefüllt. Hier sind zunächst formale Aspekte des konkreten Digitalisierungsprojektes (Betrachtungsbereich, Zielsetzung, Anwendungsfall, Hardware und Projektplanung) aufzunehmen, die einen guten Überblick über das geplante Projekt ermöglichen und auch die beteiligten Personen/Bereiche sowie die geplante Technologie identifizieren. Daran schließt sich dann die Aufnahme der Arbeitsfolgenabschätzung in quantitativer und qualitativer Hinsicht an. Insgesamt werden dabei 25 Kriterien in 3 Kategorien abgefragt, die mittels eines Ampelschemas gewichtet werden können (Abbildung 3). Vor allem für den Bereich der Arbeitsfolgenabschätzung sind erneut die

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Sichtweisen der unterschiedlichen Betriebsparteien hilfreich, da durch die Nutzung verschiedener Wissensstände und die gemeinsame Diskussion ein breiter Konsens erzielt werden kann.

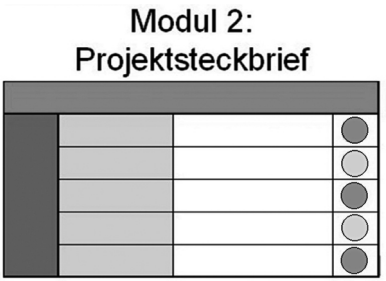


Abb. 3: Bewertungsschema Projektsteckbrief (Quelle: Kompass Digitalisierung (Deuse et al. 2019, S. 18))

Die Auswertung beider Module erfolgt dann durch die beteiligten Interessengruppen. Der Kompass an sich bietet dazu eine grafische Aufbereitung der beiden Module als Grundlage. Dabei wird durch das Instrument selbst keine Wertung oder Gewichtung vorgenommen. Diese erfolgt allein durch die am Prozess Beteiligten. Modul 1 und Modul 2 können dabei bei der Anwendung als Ausgangspunkt betrachtet werden, um im weiteren Einführungsprozess von digitaler Technologie darauf zurückgreifen zu können. So gelingt eine dynamische Betrachtung, die entweder kontinuierlich erfolgen kann oder am geplanten Ende des Digitalisierungsprojektes. Die jeweilige Zielerreichung kann damit entlang aller genutzten Kriterien überprüft und bewertet werden, was insbesondere für die weitere oder erneute Projektsteuerung genutzt werden kann.

8.1.4 Implikationen für Führung

Der Kompass Digitalisierung bietet in seiner Anlage und der unterstützten Umsetzung vor allem die Möglichkeit dazu an, Digitalisierungsprojekte schnell und einfach einschätzen zu können und auch eine grundsätzliche Bewertung des Status quo vorzunehmen. Zusätzlich kann mit der Arbeitsfolgenabschätzung auch eine Prognose über mögliche Veränderungen von Arbeit und Arbeitsorganisation erreicht werden. Diese Möglichkeiten erleichtern es Führenden, eine erste und grobe Abschätzung einer geplanten Veränderung durch Digitalisierung vorzunehmen. Damit können Führungskräfte unterstützt werden und erlangen die Möglichkeit,

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

sehr schnelle erste fundierte Entscheidungen treffen zu können. Darüber hinaus bietet der Kompass Digitalisierung aber für Führungskräfte und damit auch für Unternehmen einen weiteren wichtigen Vorteil, der insbesondere die oft betonte Notwendigkeit zur Veränderung unterstützt (Zink 2007). Mit dem Instrument lässt sich – qua Anlage – die Betrachtung aller am und vom Digitalisierungsprojekt Betroffenen aufnehmen. Dies führt einerseits dazu, dass keine Personen/Gruppe vergessen wird, anderseits bietet sich damit aber auch die Möglichkeit einer breiten Einbindung aller Interessengruppen. Diese Einbindung ist gleichzeitig noch in der Idee zur Durchführung des Kompass Digitalisierung angelegt, der eine Beteiligung der wesentlichen Interessengruppen (Betriebsparteien) vorsieht und explizit eine gemeinsame Anwendung empfiehlt. Für Führungskräfte bietet diese Möglichkeit zur Einbindung auch einen sehr praxisbezogenen Vorteil. Wird die Anwendung des Kompasses in einer breit angelegten Diskussion durchgeführt, mag dies zunächst aufwändiger oder zu konfliktbehaftet erscheinen. Diese Auseinandersetzungen sind für Organisationen jedoch von funktionaler Bedeutung (Kühl 2016) und es ergibt sich der Vorteil einer von allen getragenen Lösung, deren Umsetzung dann einfacher möglich ist. Die Akzeptanz (Lucke 1995) einer so erarbeiteten Lösung ist dann bei allen Beteiligten deutlich höher. Darüber hinaus kann mit dem Instrument auch die dauerhafte Einbindung der verschiedenen Interessengruppen gelingen und es können damit auf künftige Veränderungsprozesse begleitet und ausgehandelt werden. Mittel- bis langfristig bietet sich damit die Möglichkeit einer breiten Partizipation (Zink 2007) der Interessengruppen an Veränderungsentscheidungen, die über die Zeit gesehen Veränderungs- und Entscheidungsprozesse beschleunigen und gleichzeitig auf eine solide Basis stellen. Führungskräfte können so Vertrauen aufbauen und so mittelfristig einen betriebswirtschaftlichen Nutzen erreichen, da sich mit der Einbindung aller Interessengruppen bzw. der Beschäftigten die Leistungsfähigkeit des Unternehmens insgesamt steigert, was sich messbar positiv auswirkt (O'Toole 2006). Schließlich kann über die Möglichkeit einer kontinuierlichen Anwendung des Kompass Digitalisierung auch die jeweilige Zielerreichung eines Digitalisierungsprojektes erfasst werden. Das ermöglicht der Führung gezielt an den Kriterien anzusetzen, deren Zielerreichung noch nicht oder nicht ausreichend erreicht worden ist. Über die diskursive Festlegung der Soll-Kriterien (Modul 1) kann dabei auch eine zu einseitige Sichtweise von Führung auf Digitalisierungsprojekte vermieden werden. Dies führt dann zu einer realistischeren Bewertung von Digitalisierungsprojekten und mittelfristig zu einer erhöhten Akzeptanz bei den Beschäftigten, die sich nicht mit eventuell überzogenen Zielkriterien konfrontiert sehen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

8.2 Erfahrungen aus der Praxis

Im Rahmen des Forschungsprojektes eLLa4.0 wurde der Kompass Digitalisierung in 4 Unternehmen angewendet und auf den Kontext der Führung in der Digitalisierung angepasst bzw. überprüft. In allen Unternehmen ist der Digitalisierungskompass als Instrument zur Darstellung der Digitalisierungsentwicklungen im Unternehmen genutzt worden, um einerseits einen ersten Überblick erlangen (Ist-Analyse) zu können und andererseits, um einen ersten Zugriff auf die möglichen Auswirkungen auf Führung ermöglichen zu können. Gleichzeitig konnte damit teilweise ein Bild der aktuellen Führungskultur bzw. des aktuellen Führungsverständnisses gezeichnet werden.

Die Nutzung des Digitalisierungskompasses sollte zunächst ein grobes Bild der Digitalisierungsbemühungen in den Unternehmen zeichnen, um diese dann in den Kontext von Führung in den Unternehmen stellen zu können. Dabei war zu beachten, dass der Digitalisierungskompass kein originäres Instrument für die Erhebung von Führungsverhalten ist, sondern eher als Grundlage zu einem gemeinsamen Austausch aller Betriebsparteien gesehen werden kann. Gleichwohl lassen sich an unterschiedlichen Stellen Verknüpfungen zu Fragen der Führung in der Digitalisierung – und damit zum Forschungskontext – finden, die für die Aufgabe einer Ist-Analyse herangezogen werden können. Unisono haben die befragten Unternehmen betont, dass durch den Einsatz des Digitalisierungskompasses eine grundsätzliche Verständigung auf das Thema erfolgen konnte und auch bisher eher ausgeblendete Punkte betrachtet und diskutiert werden konnten. Im Folgenden soll nun auf die wesentlichen Punkte des Digitalisierungskompasses eingegangen werden. Dabei werden die Ergebnisse aus den Praxisfällen zusammenfassend dargestellt.

8.2.1 Strategie und strategische Ausrichtung

Die Bedeutung einer unternehmensspezifischen Digitalisierungsstrategie ist in allen Unternehmen als wichtige Voraussetzung erkannt und wird entsprechend betont. Es ist jedoch vor allem eine Führungsaufgabe in den Unternehmen, wenn es um die Etablierung und Umsetzung einer solchen Strategie geht, was in den Unternehmen durchaus kritisch betrachtet wird. Insbesondere die Ausbildung der Führungsriege für die Herausforderungen der Digitalisierung ist in allen Unternehmen vernachlässigt und allenfalls als reaktiv aufgefasst worden, was mit den voranschreitenden Digitalisierungsherausforderungen ein entscheidender Nachteil sein wird.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Unisono betonen die Unternehmen diesen Punkt als wichtigen Entwicklungsschritt. Dies jedoch in unterschiedlicher Gewichtung. Vor dem Hintergrund des Forschungsprojektes kann an dieser Stelle nochmals betont werden, welch wichtigen Einfluss der Einführungsprozess (Abel et al. 2019) von Digitalisierungsprojekten hat und dass dieser die wesentliche Aufgabe von Führung ist. Aktuelle Forschungen dazu zeigen, welch großen Einfluss Führung auf die Gestaltung derartiger Einführungsprozesse hat (acatech - Deutsche Akademie der Technikwissenschaften 2019). Die Bedeutung einer darauf zugeschnittenen Führungskräfteentwicklung muss daher unbedingt vorangetrieben werden.

Dass die Unternehmen bereits teilweise auf die besonderen Herausforderungen der Digitalisierung in personeller Hinsicht reagiert haben, wird in einer veränderten Qualifizierungsstrategie deutlich. Hier sehen die Unternehmen zwar grundsätzlich einen erhöhten Bedarf, haben (oder werden) auf diesen jedoch bereits reagiert. Hier zeigt sich jedoch auch eine Schwäche des Instrumentes Digitalisierungskompass, denn scheinbar fallen die Fragen nach der Qualifizierungsstrategie und der Führungskräfteentwicklung auseinander. Während es bei Letzterem in den Unternehmen eher einen großen Nachholbedarf gibt, ist dies bei Ersterem nicht der Fall. Die Entwicklung und Qualifizierung der Belegschaften auf die Herausforderungen der Digitalisierung wird hier scheinbar geteilt betrachtet und bewertet. Vor allem die Aufstellung der Führungskräfte zum Thema Digitalisierung zeigt sich als noch entwicklungsbedürftig, was vor dem Hintergrund der Bedeutung von Digitalisierung und den dazu zu treffenden Entscheidungen verwundert.

8.2.2 Gestaltungsprozess

Der Bedeutung von Einführungs- und Gestaltungsprozessen in Bezug auf die Digitalisierung ist eine besondere Aufmerksamkeit zuzumessen. Wenngleich diese Erkenntnis nicht neu sein mag, verdeutlicht sie doch die Möglichkeit, auf die Herausforderungen der Digitalisierung und die Einführung von Digitalisierungsprojekten im Unternehmen entscheidend Einfluss zu nehmen. Eine Möglichkeit, die es vor allem den Führungskräften im Unternehmen erlaubt, auch neben den Herausforderungen des Tagesgeschäftes ein solches Projekt erfolgreich umzusetzen. Angesprochen sind damit etwa partizipative und agile Methoden des Projektmanagements. Dabei kann die *richtige* Gestaltung des Einführungsprozesses auch dazu führen, dass die Komplexität der digitalen Technologie nicht noch zusätzlich durch Widerstände bei der Einführung erhöht wird. Es kann so aber

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

auch auf die möglicherweise vorhandenen Ängste der Beschäftigten etwa durch die (einseitige) mediale Präsenz des Themas eingegangen und dies im Einführungsprozess aufgenommen werden. Damit wird eindrücklich, welche große Bedeutung die Gestaltung des Einführungsprozesses hat und wie stark sich dies auch auf die Führungskräfte und die Beschäftigten im Unternehmen auswirkt.

Den Unternehmen ist dies in unterschiedlicher Weise auch bewusst, wenngleich die Einsetzung eines steuernden Gremiums nicht in allen Unternehmen die gleiche Beachtung geschenkt wird. Dies, so zeigen aktuelle Forschungen, sollte jedoch benannt und bekannt sein, da darüber die Sichtbarkeit für die Veränderungsprozesse verstärkt und personell zugeschrieben werden kann. In Bezug auf Führung kann damit die Legitimität des Führenden noch unterstrichen und damit gefestigt werden. Darüber hinaus ist die Beteiligung der Beschäftigten in Prozessen der Digitalisierung ein wesentliches Momentum für die erfolgreiche Gestaltung und Umsetzung dieser Prozesse. Entscheidend ist es dabei, nicht nur frühzeitig und umfassend zu informieren, sondern aktive Mitsprache- und Mitgestaltungsmöglichkeiten einzuräumen – durchaus digital unterstützt (z.B. VR-Brillen). Über eine frühe und breite Beteiligung lässt sich zudem ein gemeinsamer Erfahrungsaustausch etablieren, der neben den Interessen der Beschäftigten auch ihr Erfahrungswissen in den Prozess einspeist und darüber die angedachten Veränderungen bereichern kann. Zudem kann so auch die Optimierung des Digitalisierungsprozesses vorangetrieben werden, wenn die Beschäftigten systematisch ihre Erfahrungen zurückmelden können und diese entsprechend aufgenommen werden. Zwar ist die Bedeutung der Einbindung der Beschäftigten in allen Unternehmen erkannt, eine systematische und fortlaufende Aufnahme der Beschäftigteninteressen aber noch ausbaufähig. Dabei scheint jedoch grundsätzlich die Bedeutung des Erfahrungswissens der Beschäftigten für die anstehenden Digitalisierungsbemühungen erkannt und soll zukünftig weiter ausgebaut werden. Dies kann auch auf eine sich verändernde Führungswahrnehmung zurückzuführen sein, die weniger hierarchisch und mehr partizipativ angelegt ist. Für Führungskräfte scheint die Nutzung des enormen Wissens der Beschäftigten um die Produktionsprozesse mehr und mehr zu einer knappen Größe zu werden, die insbesondere bei komplexen Veränderungen genutzt werden muss, wenn die Prozesse auch mit Einsatz digitaler Instrumente noch reibungslos funktionieren sollen. Insofern scheinen sich hier auch Machtbeziehungen innerhalb der Unternehmen zu verschieben.

Im Zuge der Einführung neuer (digitaler) Prozesse setzten die Unternehmen in unterschiedlicher Art und Weise auf Pilotanwendungen oder Erprobungsumgebungen, deren Erfolg an unterschiedlichen Stellen be-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

reits nachgewiesen werden konnte. Dies mag einerseits an dem Umfang solcher Pilotbereiche liegen, die nicht für jede Veränderung angelegt werden müssen. Anderseits ist aber auch der finanzielle Aufwand dafür recht hoch, der zudem nicht in allen Unternehmen in ausreichendem Maße zur Verfügung gestellt werden kann. Zusammenfassend kann jedoch festgehalten werden, dass die Bedeutung von Pilotanwendungen ganz allgemein erkannt ist und auch zukünftig angestrebt wird. Dies ist aber sicherlich auch abhängig von den finanziellen Ressourcen und dem Umfang der Veränderung.

8.2.3 Gestaltung der sozio-technischen Schnittstellen

Mit der Gestaltung der Schnittstellen im sozio-technischen System (Deuse et al. 2019) kann in hohem Maße Einfluss auf die Akzeptanz der Beschäftigten in Veränderungsprozessen genommen werden. Im Kontext von Führung kann diese damit aktiver gestaltet und der Veränderungsprozess intensiv begleitet und gestaltet werden. Da die Schnittstellen im sozio-technischen System zudem als zentrale Gestaltungsräume (Ittermann et al. 2016) betrachtet werden können, kann so zudem gute, digitale Arbeit durch Führung aktiv gestaltet werden. Gleichzeitig kann jedoch auch in negativer Weise Einfluss genommen werden. Um die zentrale Bedeutung der Schnittstellen im Projektkontext besser darstellen zu können, sollen die Implikationen hier im Folgenden dargestellt werden.

8.2.3.1 Schnittstelle Mensch-Technik

An der Schnittstelle zwischen neuer Technologie und menschlichem Arbeitshandeln kommt es immer wieder zu Reibungsverlusten. Dies liegt vielfach an wenig intuitiv gestalteten User-Interfaces bzw. User-Schnittstellen und unausgereifter ergonomischer Unterstützung. Die Unternehmen sahen diese Herausforderungen in der aktuellen Untersuchung anfangs jedoch nicht und planten dazu zunächst auch keine Veränderungen. Anzumerken ist dabei, dass über sinnvoll gestaltete User-Schnittstellen bzw. gleichzeitig veränderte ergonomische Anpassungen ein hohes Maß an Akzeptanz für die technologischen oder organisatorischen Veränderungen geschaffen werden kann, was in Bezug auf Führung eine wesentliche Größe darstellen kann. Dies kann sogar sich objektiv verschlechternde Arbeitsprozesse (Wienzek und Virgillito 2018) teilweise ausgleichen. Gleichwohl

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

haben die Unternehmen erkannt, dass eine große Bedeutung in der Gestaltung der Mensch-Maschine-Interaktion liegt. Die Auslegung von Benutzerschnittstellen wurde im Forschungskontext daher konsequent verfolgt und entsprechend den Anwendungsumgebungen angepasst. Allerdings wird noch immer oft davon ausgegangen, dass der Mensch sich über das Interface an die Vorgaben der Maschine anzupassen hat, was vor dem Hintergrund einer größeren Flexibilität des Menschen in dieser Hinsicht logisch erscheinen mag. Trotzdem sollte die Möglichkeit einer gemeinsamen Gestaltung neuer Schnittstellen bei Digitalisierungsvorhaben durchaus kritisch diskutiert werden. Eine Anpassung des Menschen an technische Vorgaben schränkt zudem die Möglichkeiten neuer digitaler Technologien unnötig ein. Gleichzeitig ist ein solches Vorgehen der Akzeptanz technologischer Veränderungen abträglich.

Anhand dieser Ergebnisse wird deutlich, wie die weitere Ausgestaltung der technischen Systeme in den Unternehmen durch eine frühzeitige Betrachtung optimiert worden ist. Gleichwohl konnte hier vor allem die Sensibilität für diese Themen erhöht werden. Eine umfassende und gleichwertige Betrachtung aller sozio-technischen Kriterien (Mensch-Technik-Organisation) kann bisher nicht attestiert werden – ebenso wie ein hohes Maß an Partizipation im Sinne von frühzeitigen und umfangreichen Mitsprache- und Mitgestaltungsmöglichkeiten durch die Beschäftigten. Diese Veränderungen sind jedoch auch nicht in kurzen Zeitabständen erreichbar. Vielmehr erfordert dies eine längerfristige Strategie, die im Rahmen des Forschungsprojektes nur angestoßen werden konnte. Erreicht werden konnte jedoch auf Führungsebene, dass Digitalisierung nicht lediglich als Fortschreibung bisheriger Automatisierungstendenzen gesehen wird. Der so angestoßene Prozess wird längerfristig zu einer Veränderung im Umgang mit der Mensch-Technik-Schnittstelle führen.

8.2.3.2 Schnittstelle Mensch-Organisation

Die Schnittstelle zwischen Mensch und Organisation ist vor allem von den Handlungsspielräumen der Beschäftigten geprägt, die in den meisten Fällen zur Erledigung der Arbeitsaufgabe unumgänglich und notwendig sind. Hier sahen die Unternehmen nur einen geringen Handlungsbedarf bzw. schätzten den Handlungsspielraum als ausreichend gegeben an. Allerdings besteht immer wieder die Gefahr, dass dieser Handlungsspielraum durch digitale Prozesse eingeschränkt wird (Wagner 2018), was schnell zu Akzeptanzbarrieren führen kann und Führung dann vor unerwartete Herausforderungen stellt. Damit können Möglichkeiten, die sich durch digitale

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Prozesse ergeben, schnell konterkariert werden, wenn sie die besonderen Fähigkeiten menschlichen Arbeitshandels zurückdrängen. Dass dies in den Unternehmen bisher weniger der Fall war, drückt sich in einer durchweg betonten und notwendigen persönlichen Kommunikation zwischen den Beschäftigten aus. Zwar sind auch hier Bemühungen erkennbar, die Kommunikation automatisieren zu wollen. Dies aber vor allem in Bereichen, in denen dies sinnvoll erscheint (etwa um wiederkehrende Fragen zu beantworten). Gleiches kann für die genutzten Medien zur Kommunikation konstatiert werden, die in den untersuchten Fällen eher als konservativ (bspw. E-Mail) zu bezeichnen sind.

Die großflächige Nutzung von smarten Kommunikationsmedien (Smart Watch bzw. Glass) war im Forschungsprojekt nicht zu finden, wenngleich ein Unternehmen AR-Brillen für bestimmten Anwendungsfälle (Pilotbereich) eingeführt hat. Gleichwohl wurde hier sehr intensiv im Vorfeld geprüft, ob diese Anwendung einen Mehrwert bringt und wirtschaftlich tragfähig ist. Hier konnten die Ergebnisse aus der Anwendung des Kompass Digitalisierung im Verlauf der Einführung herangezogen werden.

Bei der (digitalen) Verfügbarkeit von Informationen zeichnete sich indes ein anderes Bild. Hier fielen die Ergebnisse stark auseinander, was vor allem mit den innerbetrieblichen Strukturen zu erklären ist. So sind sehr technisch getriebene Unternehmen hier bereits einen deutlichen Schritt weiter (z.B. Predictive Maintenance/Analytics) als Unternehmen, die vor allem handwerklich geprägt sind. In beiden Fällen ist aber die große Bedeutung der zeitkritischen Darstellung der *richtigen* Informationen für die Beschäftigten erkannt und soll folgerichtig weiter vertieft werden. Bisher sehen die Unternehmen darin jedoch vor allem die Möglichkeit, ihre Beschäftigten so besser informieren zu können. Weitergehende Nutzungen der vorliegenden Informationen (bspw. für automatisierte Instandhaltung oder als eigenständiges Geschäftsfeld) sind bisher eher unscharf beschrieben, was aber vor allem an dem für die Unternehmen sehr neuen Feld liegen dürfte. Dass die Nutzung von Daten und Informationen zukünftig für alle Unternehmen zu einer wichtigen Ressource werden wird, ist auch in dem untersuchten Feld erkannt. Bisher fehlen dazu jedoch auch die notwenigen Anwendungsfälle bzw. Möglichkeiten (Datenanalyse und Dateninterpretation).

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

8.2.3.3 Schnittstelle Technik-Organisation

Die große Bedeutung von Daten und deren Nutzung für das eigene Unternehmen war auch im Forschungsprojekt eine erkannte Notwenigkeit. Dass damit jedoch zunächst auch große Herausforderungen verbunden sind, wurde auch im Verlauf des Forschungsprojekts deutlich. Zwar haben die Unternehmen die Bedeutung der Datengewinnung erkannt, setzen diese jedoch unterschiedlich um. Auch hier wird deutlich, dass die unterschiedlichen Startpunkte bei der Datengewinnung vor allem auf dem bisherigen Geschäftsmodell aufbauen. So sind datengetriebene Unternehmen bereits einen Schritt weiter, als dies bei eher handwerklich getriebenen Unternehmen der Fall ist. Das bedeutet im Umkehrschluss aber auch, dass Letztere einen deutlich größeren Sprung machen müssen, wenn sie die Möglichkeiten der Digitalisierung voll ausschöpfen wollen. Dies wird von den Unternehmen jedoch auch genauso beschrieben und als besondere Herausforderung gesehen. Gleiches gilt für die Datenhaltung und eine sich daran anschließende mögliche Datenanalyse (siehe oben). Es wird aber auch deutlich, dass in KMU-geprägten Unternehmen vor allem die Ausrichtung auf einen Anwendungsfall gegeben sein muss, um tatsächlich in eine Umsetzung zu gehen. Zwar ergeben sich aus der Analyse von Daten neue Möglichkeiten für die Unternehmen, diese müssen jedoch nicht immer kompatibel mit den bisherigen Geschäftsfeldern sein. Das würde dann eine Auseinandersetzung mit neuen Geschäftsfeldern bedeuten, was auch immer vor dem Hintergrund eines gut laufenden Tagesgeschäftes betrachtet werden muss. Dies lässt sich auch im Umgang mit einem digitalen Abbild des eigenen Unternehmens erkennen, welches als eine Grundvoraussetzung für die Digitalisierung der Prozesse gesehen werden kann. Auch hier sind eher technisch getriebene Unternehmen bereits einen Schritt voraus und haben diese besondere Bedeutung bereits aufgenommen.

In den Pilotbereichen der Unternehmen im Forschungsprojekt wurde die Datengewinnung und Datenhaltung daher zwar als eine zentrale Größe gesehen, die jedoch bisher vielfach unterschätz worden ist. Viele Datenquellen sind nicht interoperabel oder lückenhaft, was zunächst eine einheitliche Konsolidierung der Daten verlangt. In den Pilotbereichen wurde dies zunächst angegangen. Unternehmensweite Übertragungen werden erst später stattfinden.

Bedeutsam in diesem Zusammenhang ist jedoch auch die Einbindung der Unternehmen in Wertschöpfungsketten, was sich in der Kategorie Maschine-zu-Maschine-Kommunikation ausdrückt. Unternehmen, die innerhalb ihrer Wertschöpfungskette mehr zu digitalen Schnittstellen gedrängt werden (etwa durch große OEMs), haben hier bereits eine ausgeprägte

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Vernetzung umgesetzt. Wo dies bisher nicht der Fall ist, wird die Vernetzung eher zurückhaltend gesehen, was auch in fehlenden Standards für derartige Schnittstellen liegen mag. Auch hier ist die Notwendigkeit in der Umsetzung erneut stark an den Anwendungsfall geknüpft, da dieser dann auch eine – eventuell gemeinsame – Festlegung auf eine Schnittstelle vereinfachen kann.

8.3. Resümee

Die empirischen Fälle verdeutlichen, dass die Partnerunternehmen im Forschungsprojekt trotz einer recht breiten Branchenzugehörigkeit doch vielfach vor den gleichen Herausforderungen stehen. Weiterhin kann gezeigt werden, dass der Kompass Digitalisierung – wenngleich nicht als Führungsinstrument entwickelt – Führung und Führungskräfte doch stärker unterstützen kann und diese von der Anwendung des Instrumentes profitieren können. Dabei sei einschränkend jedoch betont, dass dabei vor allem die Beteiligung der Interessengruppen und insbesondere der Beschäftigten im Fokus stehen. Als beteiligungsorientiertes Instrument betont der Kompass daher vor allem die Möglichkeiten einer breiten Einbindung der Beschäftigten bzw. Interessengruppen im Unternehmen bei der Anwendung. Wenn Führung sich jedoch zu einer mehr und mehr auf Augenhöhe agierenden Form entwickelt, sind solche Vorgehensweisen jedoch in der Lage, ihr volles Potenzial zu entfalten. Insbesondere im Zuge von Digitalisierung – als tiefgreifender Change-Prozess – wird die Bedeutung eines eher partizipativen Führungsansatzes diskutiert (Hirsch-Kreinsen 2020). Hinzuweisen ist dabei vor allem auf die Fragen der Akzeptanz von Digitalisierungsbemühungen in den Unternehmen, da hier Führung einen besonderen Einfluss nehmen kann. Gelingen kann dies bspw. über eine breite Beteiligung der Beschäftigten und einen offenen Gestaltungsprozess. Hier ist Führung in besonderem Maße gefragt, wenn die Veränderungen durch Digitalisierung im Unternehmen nachhaltig umgesetzt werden sollen. Hier kann der Kompass Digitalisierung sehr anwendungsbezogen und auf einer konkreten Ebene Führungskräfte unterstützen, um Digitalisierungsprojekte einzuschätzen und in der Umsetzung fortlaufend zu steuern. Die Nutzung des Digitalisierungskompasses konnte damit einen ersten Beitrag zur Ist-Analyse in den Partnerunternehmen leisten. Die hier vorgelegten Ergebnisse wurden im weiteren Projektverlauf durch qualitative Interviews weitergehend untersucht. Dabei wurde vor allem auf die Auswirkungen der Digitalisierung auf das Führungsverständnis in den Unternehmen fokussiert.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Literaturverzeichnis

Abel, J., Hirsch-Kreinsen, H., Wienzek, T. (2019). A*kzeptanz von Industrie 4.0. Abschlussbericht zu einer explorativen empirischen Studie über die deutsche Industrie*. Hrsg. v. Forschungsbeirat der Plattform Industrie 4.0. acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften. München.

acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften (Hrsg.) (2019). A*kzeptanz von Industrie 4.0. Zwischenbericht zum Forschungsprojekt Akzeptanz und Attraktivität der Industriearbeit 4.0*. Unter Mitarbeit von J. Abel, H. Hirsch-Kreinsen, S. Steglich und T. Wienzek. https://www.plattform-i40.de/IP/Redaktion/DE/Downloads/Publikation/akzeptanz-industrie40-Abschluss.pdf?__blob=publicationFile&v=4. Gesehen 11. November 2022.

Deuse, J., Hirsch-Kreinsen, H., Nöhring, F., Gerst, D., Wienzek, T. (2019). *Kompass Digitalisierung. Eine Gestaltungshilfe für gute digitale Arbeit.*

Hirsch-Kreinsen, H. (2020). *Digitale Transformation von Arbeit. Entwicklungstrends und Gestaltungsansätze*. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.

Ittermann, P., Niehaus, J., Hirsch-Kreinsen, H., Dregger, J., Hompel, M. t. (2016). *Social Manufacturing and Logistics. Gestaltung von Arbeit in der digitalen Produktion und Logistik.* Soziologisches Arbeitspapier 47. (Hrsg.). H. Hirsch-Kreinsen, J. Weyer und M. Wilkesmann. Technische Universität Dortmund. https://d-nb.info/1117219631/34. Gesehen 11. November 2022.

Kirchner, J.-H. (1972). Das emanzipatorische Interesse der Arbeitswissenschaft und ihr Beitrag zur Berufsbildungsforschung. *Zeitschrift für Berufsbildungsforschung* 3 (3), 11–15.

Kühl, S. (2016). *Projekte führen. Eine kurze organisationstheoretisch informierte Handreichung.* Wiesbaden: Springer Verlag.

Lucke, D. (1995). *Akzeptanz. Legitimität in der 'Abstimmungsgesellschaft'*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Luczak, H. (1998). *Arbeitswissenschaft*. Berlin, Heidelberg, s.l.: Springer Berlin Heidelberg.

O'Toole, J. (2006). *The new American workplace*. New York, NY: Palgrave Macmillan.

Wagner, R. M. (Hrsg.) (2018). *Industrie 4.0 für die Praxis. Mit realen Fallbeispielen aus mittelständischen Unternehmen und vielen umsetzbaren Tipps*. Wiesbaden: Springer Gabler.

Wienzek, T., Virgillito, A. (2018). Leise Innovation, nicht radikaler Umbruch. Die Einführung einer Industrie-4.0-Lösung bei einem Möbelhersteller – ein Fallbeispiel. *WSI-Mitteilungen* 71 (3), 204–210. https://doi.org/10.5771/0342-300X-2018-3-204. Gesehen 11. November 2022.

Zink, K. J. (2007). *Mitarbeiterbeteiligung. Bei Verbesserungs- und Veränderungsprozessen*. 1. Aufl. München: Carl Hanser Fachbuchverlag.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

9. Coaching Leadership in der digitalisierten Arbeitswelt

Matthias Müssigbrodt und Roman Senderek

9.1 Einleitung

Führungskräften wurde schon immer eine zentrale Bedeutung für die *Befähigung von Beschäftigten und Teams* sowie die *Förderung von Kollaboration* in Organisationen zugeschrieben. Allerdings gab und gibt es in Organisationen noch immer zahlreiche Führungskräfte, die mit *starkem Hierarchiedenken* und *narzisstischem Verhalten* agieren und nicht in der Lage oder willens sind, die *Selbstwirksamkeit* (Bandura 1995) *ihrer Beschäftigten und Teams* zu fördern. Studien, beispielsweise vom *Gallup-Institut* aus dem Jahr 2022 zeigen, dass es um die Führung in Organisationen in Deutschland aus Sicht der Geführten nicht gut bestellt ist. So lag der Anteil der Beschäftigten, die vor der Corona-Pandemie motiviert bei der Arbeit waren, nur bei nur 16 %. Die Mehrheit der Beschäftigten (84 %) machte *Dienst nach Vorschrift* und 40 % fühlen sich gestresst (vgl. Gallup 2022; vgl. auch Kuhn und Weibler 2020, S. 10).

Im *digitalen Zeitalter* und in Zeiten der *New Work-Transformationen* (vgl. Senderek et al. 2021; vgl. Grüneberg et al. 2021), in denen die Arbeit in *verteilten*, *diversen und funktionsübergreifenden Teams* immer wichtiger wird, kann sich ein Defizit an *guter Führung*, die die interne Zusammenarbeit, Teamarbeit und eine offene Lernkultur proaktiv fördert, jedoch gravierende negative Auswirkungen auf Organisationen haben. Schlecht geführte Organisationen (Stichwort: "*Bad Leadership*" (Kuhn und Weibler 2020)) sind oft von Konflikten, Missverständnissen und geringer Moralität geprägt. Dies kann zu einem *toxischen Arbeitsumfeld* führen, in dem die Beschäftigten permanent gestresst und unzufrieden sind. Vor diesem Hintergrund sollten Führungskräfte *Interaktionskompetenzen* (vgl. Kap. 6) entwickeln, um ihre Beschäftigten individuell und als Team zu coachen, um die Herausforderungen der digitalisierten Arbeit und die von ihnen geforderte *Agilität und Flexibilität* zu bewältigen.

Im Folgenden wird genauer beleuchtet, worum es bei *Coaching Leadership* in einer sich zunehmend digitalisierenden Arbeitswelt geht und was dieser *Führungsstil* von *traditionellen Führungsstilen* unterscheidet (vgl. für einen guten Überblick über traditionelle Führungsstile auch Weibler

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

2023). Auch stehen die Fragen im Fokus, welche *Herausforderungen* mit Coaching Leadership auf der *Einzel- und Teamebene* gemeistert werden müssen und welche *Coaching-Techniken und Teambuilding-Aktivitäten* dazu beitragen können, Beschäftigte und Teams zu befähigen, in einer zunehmend digitalisierten Umgebung zurechtzukommen und gesund zu arbeiten. Abschließend geht es auch um die Frage, welche *Interaktionskompetenzen in Organisationen* konkret benötigt werden, um Coaching Leadership in einer digitalen Arbeitswelt nachhaltig zu implementieren.

9.2 Was unter Coaching und Coaching Leadership zu verstehen ist

Der Ursprung des Begriffs *Coaching* liegt in der ungarischen Sprache, wo bereits im 15. Jahrhundert das heute als Kutsche bekannte Fortbewegungsmittel als *Kotscha* bezeichnet wurde (vgl. Böning 2000, S. 10ff.). Dieser Zusammenhang deutet bereits auf einen zentralen Aspekt von Coaching hin: die *Funktion als ein Hilfs- und Beförderungsmittel*, um Menschen auf ein Ziel hin zu bewegen. Im anglo-amerikanischen Sprachraum wurde der Kutscher später dann als *Coachman* bezeichnet – was im Grunde dem entspricht, was wir heute unter Coaching verstehen und lässt sich folgendermaßen definieren: "Coaching ist eine auf gelenkte Lernprozesse setzende und auf *Selbsterkenntnis* wie in der Folge auf eine Verbesserung der Handlungskompetenz abzielende Beratung, Unterstützung und ggf. Begleitung einer anderen Person, damit diese ihr *Potenzial entfalten* und einer bedeutsamen Lebenssituation bestmöglich, d.h. auch unter Einsicht berechtigter Interessen anderer, begegnen kann" (Weibler und Müssigbrodt 2017a). Hiermit ist bereits ausgedrückt, dass der Moment und dessen denkbare Problematiken in der Regel zwar Auslöser eines Coachingprozesses sind, die hiermit verbundene Zielsetzung gleichwohl darüber hinausweist. Über die, wie der Deutsche Bundesverband Coaching (DBVC 2022) es formuliert, "Weiterentwicklung von individuellen wie kollektiven Lern- und Leistungsprozessen bzgl. primär beruflicher Anliegen", sollen somit zukunftsfähige Voraussetzungen geschaffen werden, die den Gecoachten (*Coachee*) befähigen, seine – hier: berufliche – Situation eigenständig und erfolgreich zu managen. Dauerhaft gelingen kann dies freilich nur, wenn Freiwilligkeit auf beiden Seiten, Vertrauen, Vertraulichkeit sowie Akzeptanz gegeben sind.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

9.2.1 Coaching in Organisationen

Die *Ausgestaltung von Coaching in Organisationen* ist sehr heterogen. Es kann unterschieden werden, ob es sich um eine *organisationsinterne* oder *organisationsexterne Lösung* handelt, und andererseits danach, ob es sich um einen formellen oder informellen Prozess handelt (vgl. Tabelle 1).

	Organisationssintern	**Organisationsextern**
Formell	**Coach**: *Teil der Organisation* • Hauptberuflicher Stabscoach • Vorgesetzte*r als Linien-Coach (Managerial-Coaching) **Coachee**: *Teil der Organisation* • Mitarbeiter*in • Team	**Coach**: *Organisationsfremde(r) Expert*in* • Selbstständiger Coach • Unternehmensberater*in etc. **Coachee**: *Teil der Organisation* • Mitarbeiter*in (Workplace Coaching) • Führungskraft (Leadership Coaching) • Arbeitsgruppe, Vorstand (Teamcoaching)
Informell	**Coach**: *Teil der Organisation* • Vorgesetzte*r (Managerial-Coaching) • Kolleg*in • Mitarbeiter*in (Reverse Coaching) **Coachee**: *Teil der Organisation* • Mitarbeiter*in • Führungskraft • Team	**Coach**: *Organisationsfremde Person* • Familienmitglied • Ehemalige*r Kollege*in etc. **Coachee**: *Teil der Organisation* • Mitarbeiter*in • Führungskraft

Tab. 1: Ausformungen von Coaching in Organisationen (vgl. Weibler und Müssigbrodt 2017a)

Coaching findet in Organisationen häufig nur in den beiden offiziell anerkannten Handlungsfeldern *formell/organisationsintern* sowie *formell/organisationsextern* statt. In der Literatur wird dann von *Business Coaching* gesprochen. Im Zuge der digitalen Transformationen ist ein starker Trend zu *selbstorganisierten und selbstgesteuerten Einheiten* in Organisationen erkennbar. Eine verstärkte Übernahme von Coachingfunktionen der jeweiligen Führungskraft ist sicherlich eine zentrale Konsequenz aus dieser Entwick-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

lung. Die Führungskraft kann in ihrer Rolle als Leiter*in sowohl eine *Doppelfunktion* als auch als Coach wahrnehmen. Dies ist insbesondere dann der Fall, wenn die Aufgabe des Coachens offiziell ihr übertragen worden ist. Auch wenn dies nicht der Fall ist, kann sich die Führungskraft innerhalb ihrer Rolle als Leiter*in coachingorientiert verhalten. Das *Managerial Coaching* bzw. im Folgenden als *Coaching Leadership* bezeichnete Verhalten erfolgt durch die Führungskraft etwa dadurch, dass sie Coaching-Techniken und Teambuilding-Aktivitäten in ihre Führung integriert.

9.2.2 Coaching Leadership

Coaching Leadership ist das *Coaching von Beschäftigen und die Unterstützung von Teams durch Führungskräfte* bei der zielgerichteten Reflexion und Lösung von Problemen im beruflichen Umfeld durch den Einsatz von Coaching-Techniken und Teambildung-Aktivitäten nach dem Prinzip der *Hilfe zur Selbsthilfe*. Was heißt das konkret? Im digitalen Zeitalter und insbesondere in Wissensberufen sind Führungskräfte nicht mehr diejenigen, die alles wissen müssen, die auf die jede der Frage von Beschäftigten eine Antwort finden und jedes Problem lösen müssen. Stattdessen stellen Sie den Beschäftigten *gute Fragen* und leiten sie durch *Zuhören* und *Nachfragen* an, *eigenständig Lösungen* zu entwickeln. Das bedeutet, dass Führungskräfte auch Beschäftigte und Teams führen können, auch wenn Sie nur wenig über deren Fachgebiet wissen. Im digitalen Zeitalter erwarten Beschäftigte von den Führungskräften, dass diese sie coachen und ihr Führungsverständnis verändern (vgl. Hüger 2021, S. 188f.). Führungskräfte, die versuchen, mit den *traditionellen Stilen* wie ‚Ich bin der Chef und was ich sage, ist richtig' oder ‚Nur meine Lösungen sind richtig' zu führen, werden nicht sehr weit kommen und ihre *Akzeptanz als Führungskraft* (vgl. Weibler 2023) verlieren. Wenn Sie jedoch eine *Atmosphäre des Vertrauens* schaffen, den Beschäftigten und Teams helfen, sich weiterzuentwickeln, neue Wege zu gehen, Stärken zu entdecken oder ungewöhnliche Lösungen zu entwickeln, wird Ihnen Führung zugeschrieben. Schließlich ist es für Beschäftigte und Teams motivierender, wenn sie eine schwierige Situation durch Coaching selbst meistern können, als wenn sie zur Führungskraft gehen und diese ihnen alles abnimmt.

Damit Führungskräfte in der Lage sind, Beschäftigte und Teams zu coachen, müssen sie ihre Fähigkeiten zur *Selbstreflexion* stärken. Dazu gehört zum Beispiel die Frage nach der *eigenen Motivation zu führen (Motivation to Lead;* Amit et al. 2007): Warum stehe ich morgens auf? Was ist meine Motivation, überhaupt Verantwortung übernehmen und führen

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

zu wollen? Es geht um *Aufrichtigkeit* und einen ehrlichen Blick auf das eigene Leben (vgl. Müssigbrodt 2021). Und es ist auch die Ehrlichkeit zu verstehen, dass manche Beschäftigte je nach den Umständen auch nicht gecoacht werden wollen. Es kann Themen geben, über die Beschäftigte einfach nicht sprechen möchten; weder mit anderen Kolleg*innen noch mit der Führungskraft, weil sie persönlich sind oder weil man Angst hat, dass das Gespräch negative Folgen haben könnte.

9.2.3 Wie kann Coaching Leadership charakterisiert und klassifiziert werden?

Um die Entwicklung von Coaching Leadership erfolgreich zu fördern, müssen Führungskräfte mehr darüber wissen, wie Coaching Leadership *charakterisiert und klassifiziert* werden kann. Das von der jeweiligen Führungskraft gezeigte Coaching Leadership kann grundsätzlich in *Coaching auf der individuellen Ebene* und *Coaching auf der Teamebene* unterschieden werden.

a) Coaching auf individueller Ebene

Im *Einzelcoaching* arbeiten die Führungskraft und der jeweilige Beschäftigte gemeinsam an der Lösung einer aktuellen beruflichen, manchmal auch privaten Herausforderung. Oft ist es auch eine Kombination aus beidem. Folgende Gründe können u. a. für ein Coaching von Beschäftigten auf individueller Ebene sprechen:

- Persönliche Entwicklung und Talentmanagement,
- Verbesserung der Arbeitsleistung / Ergebnisse,
- Burn-out-Prävention,
- Bewältigung von Konflikten,
- Bewältigung von Krisen,
- Gestaltung/Begleitung von Veränderungsprozessen,
- Stress und Spannungen abbauen.

Im Rahmen dieser Herausforderungen kann die Führungskraft verschiedene *Coaching-Techniken* anwenden (vgl. Kap. 3). Dabei ist jedoch zu berücksichtigen, dass sich im Vergleich zum Coaching durch einen externen Coach die Beziehungen zwischen Führungskraft und Beschäftigtem*er oft nicht ergänzen, sondern entgegengesetzt sind. Es kann dann nicht darauf vertraut werden, dass die Führungskräfte die im Coaching gewonnenen Erkenntnisse nicht auch in führungsrelevante Entscheidun-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

gen (z.B. Karriereentscheidungen) einfließen lässt – selbst wenn dies ungewollt ist. Dies gilt manchmal sogar für ein scheinbar rein fachliches Coaching, wo sich fachliche und persönliche Themen plötzlich überschneiden und der*die Beschäftigte sich vertraulich öffnen muss. Darüber hinaus ist die Beziehung zur *(nächsthöheren) Führungskraft* oft selbst Anlass oder Gegenstand des Coachings (vgl. auch Weibler 1994). Realistischerweise kann Coaching Leadership als die Aufforderung verstanden werden, Coaching-Techniken in den eigenen Führungsstil zu integrieren und möglichst nicht-direkte Interaktion mit anderen zu pflegen, sondern die Selbstwahrnehmung zu fördern, Lernfelder zu identifizieren und gemeinsam darüber zu reflektieren. Dabei sollte immer im Bewusstsein bleiben, dass man als Führungskraft *zwei Hüte* tragen muss.

b) Coaching auf Teamebene

Teamcoaching ist ein Coachingprozess, bei dem die Führungskraft gezielt mit einem ganzen Team arbeitet und dessen Entwicklung durch verschiedene Aktivitäten fördert (vgl. Kap. 3). Ein Team kann definiert werden als eine *unterscheidbare Gruppe* von zwei oder mehr Personen, die *dynamisch, voneinander abhängig* und anpassungsfähig auf ein *gemeinsames und geschätztes Ziel* hinarbeiten (vgl. Salas et al. 1992). Konkret wird Teamentwicklung als der Prozess definiert, bei dem verschiedene Mitglieder zusammengebracht werden, um ein effektives Team zu bilden. Um effektiv zu sein, ist es entscheidend, dass die Teammitglieder gut zusammenarbeiten können, um einen maximalen Beitrag zum gewünschten Ergebnis des Teams zu leisten. Es gibt verschiedene Gründe für Coaching Leadership in Unternehmen auf der Teamebene. Wenn ein Team gebildet wird, gibt es in der Regel mehrere Anlässe für Coaching. Der erste ist in der *Phase der Teambildung*, wenn das Team lernt, zusammenzuarbeiten. Der zweite ist in *Phasen des Übergangs*, wenn das Team seine Rolle oder seine Ziele ändert. Und drittens in *Zeiten von Stress*, wenn das Team unter Leistungsdruck steht.

9.3 Digitale Technologien, Techniken und Aktivitäten im Coaching Leadership

In Zeiten der digitalen Transformation steigt der Bedarf an Coaching Leadership auf der Einzel- und Teamebene und dem verbundenen Einsatz von *digitalen Technologien, Coaching-Techniken und Teambuilding-Aktivitäten* an.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

9.3.1 Digitale Technologien im Coaching Leadership

9.3.1.1 3D-Arbeits- und Lernumgebungen

3D-Arbeits- und Lernumgebungen sind immersive Räume, in denen Prozesse und Handlungsabläufe für die Beschäftigten nachvollziehbar werden, indem sie eine vollständig simulierte Realität erleben, in der Wissen auf *explorative Weise* erworben werden kann. Durch die *Unmittelbarkeit der Situation* ist das *Erleben* besonders *intensiv*, und die Selbstreflexion wird in solchen immersiven Welten in hohem Maße unterstützt. Je mehr die Führungskraft und die Beschäftigten in die virtuelle Szene eintauchen, desto intensiver und realistischer erleben sie die Simulation. Zudem befinden sie sich in der gleichen virtuellen Umgebung, sodass sie *gemeinsam an Objekten oder Elementen* arbeiten können. Der*Die Beschäftigte kann bspw. geometrische Figuren als Avatare auf einer Fläche platzieren und so Situationen und Prozesse darstellen, ein zentraler Bestandteil eines Coaching-Prozesses. In Deutschland ist das 2002 gegründete Unternehmen *TriCAT spaces* Marktführer für virtuelle 3D-Arbeits- und Lernumgebungen. International ist auch das aus den USA stammende Unternehmen *Virbela* bekannt. Die Entwicklung von 3D-Arbeits- und Lernumgebungen ist noch lange nicht abgeschlossen. Hochinteraktive Lernsituationen (in denen es um Wahrnehmung und Interaktion mit anderen Teammitgliedern geht) erfordern die Anreicherung mit *neuen Interaktionsgeräten, -modalitäten und -mechanismen* (z. B. haptische/taktile Komponenten; Gesten- und Sprachsteuerungsmethoden, Echtzeit-Mimik und Gesten von Avataren) (vgl. Müssigbrodt et al. 2021; TriCAT 2022).

9.3.1.2 Virtual Reality (VR), Augmented Reality (AR) und Mixed Reality (MR))

Gerade die sich dynamisch entwickelnden *technologiebasierten Erlebniswelten (Virtual Reality (VR), Augmented Reality (AR) und Mixed Reality (MR))* versprechen zahlreiche neue Möglichkeiten im Kontext von Coaching. Dabei handelt es sich um Technologien, mit denen (multi-)sensorische virtuelle Umgebungen (die als sehr realitätsnah erlebt werden) am Computer simuliert werden, sodass Lernende mit den Erlebniswelten interagieren können (vgl. Zinn 2020). Konktet können VR, AR und MR wie folgt unterschieden warden:

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

- Virtuelle Realität (VR) ist eine simulierte Erfahrung, die der realen Welt ähnlich sein kann oder sich von ihr völlig unterscheidet. Zu den Anwendungen der virtuellen Realität gehören Unterhaltung (z. B. Videospiele) und Bildung.
- Augmented Reality (AR) ist eine Art interaktiver, computergenerierter Simulation, die virtuelle Realität und reale Umgebungen kombiniert. AR ermöglicht den Benutzenden mit digitalen Informationen auf eine Weise zu interagieren, die sich natürlich und intuitiv anfühlt.
- Mixed Reality (MR) ist die Verschmelzung der physischen und digitalen Welt. Es ist die Fähigkeit, die Grenzen zwischen dem, was real ist, und dem, was computergeneriert ist, zu verwischen, indem Technologie eingesetzt wird, um eine neue Realität zu verbessern oder sogar zu schaffen.

Konkret gibt es *verschiedene Möglichkeiten, VR für Coaching Leadership* einzusetzen. Zum einen können die Beschäftigten in eine *simulierte Umgebung* eintauchen, in der sie ihre Fähigkeiten üben können. Das kann alles sein, von Präsentationen bis hin zu Verkaufstechniken. Eine weitere Möglichkeit, VR für das Coaching zu nutzen, ist die Bereitstellung eines virtuellen Raums, in dem verschiedene Szenarien und Optionen erkundet werden können. Wenn Beschäftigte beispielsweise vor der Entscheidung stehen, eine neue Stelle im Unternehmen anzunehmen, könnten Sie erkunden, wie Ihr Leben in dieser Rolle aussehen würde, bevor Sie eine Entscheidung treffen. Ferner gibt es eine Reihe von VR-Spielen und -Erlebnissen, die sich für das Teambuilding eignen.

9.3.1.3 Coaching Apps

Mittlerweile gibt es eine Vielzahl von *Apps*, die für den Einsatz im Coaching entwickelt wurden (z.B. Be-Coach, coachApp24, Coaching Methoden, Coaching Moments, Coach.me, Leada) (vgl. Coaching Magazin 2022). Sie dienen dazu, *Gespräche zu strukturieren, bestimmte Fragetechniken* zu üben oder auch systemische *Zusammenhänge zu visualisieren*. Andere Apps verfolgen das Ziel, den gesamten Coaching-Prozess zu digitalisieren und setzen Chatbots ein. Ein immer wieder genannter Vorteil des Einsatzes von Apps ist die zeitliche und räumliche Flexibilität. Ein weiterer großer Vorteil von Coaching-Apps ist, dass sie die Beschäftigten strukturiert voranbringen können. Der*Die Mitarbeiter*in kann sich etwa Notizen machen und To-Do-Listen erstellen, damit nichts Wichtiges vergessen wird. Dies ist besonders hilfreich, wenn ein langfristiges Ziel verfolgt wird. Coaching-Apps

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

können auch dazu beitragen, die *Motivation der Beschäftigten zu steigern*. Viele bieten Funktionen wie Erinnerungen oder Punktesysteme, die es ihnen ermöglichen, den Fortschritt zu sehen und sie für ihre Bemühungen zu belohnen. Dies kann einen großen Unterschied ausmachen, wenn es darum geht, dranzubleiben und langfristige Ziele zu erreichen. Ein weiterer Vorteil von Coaching-Apps ist, dass sie der Führungskraft und dem*der jeweiligen Beschäftigten helfen können, besser miteinander oder mit anderen Personen zu kommunizieren. Viele Apps bieten Chat-Funktionen oder die Möglichkeit, Nachrichten zu senden und zu empfangen. Dies kann für *das Feedback sehr hilfreich* sein. Schließlich können Coaching-Apps auch die *Selbstwahrnehmung fördern*. Einige Apps bieten Funktionen wie Selbstreflexion oder Persönlichkeitsanalysen. Diese Erkenntnisse können sehr hilfreich sein, wenn es darum geht, neue Ziele zu setzen oder Strategien anzupassen. Insgesamt gibt es also eine Reihe von Vorteilen bei der Nutzung von Coaching-Apps für das Coaching Leadership.

9.3.1.4 Kommunikations- und Problemlösungstechnologien

Als *Kommunikationstechnologien* bieten sich bspw. synchrone Videotechnik, asynchrone Videobotschaften, festnetzgestützte oder mobile Telefonate, synchroner Text-Chat, asynchrone textbasierte Kommunikation oder die Kommunikation mit Avataren an. *Problemlösungstechnologien* sind etwa elektronisch erzeugte bzw. erzeugbare Texte, Zeichnungen, Bilder und Videos, 2D- oder 3D-visuelle Gegenstände, Tiere, Menschen sowie 2D-visuelle bzw. 3D-visuelle Kontexte/Hintergründe (für einen Überblick vgl. etwa Geißler 2018, S. 19ff.).

9.3.1.5 Lernplattformen

Bei *Lernplattformen* handelt es sich nun um technische Systeme, die Führungskräfte bei der Organisation des Lernens unterstützen – von der Bereitstellung von Lerninhalten bis hin zur eigenen Produktion. So gibt es Lernplattformen, die bei der *Verteilung der Lernmaterialien und -angebote* unterstützen. Sie sorgen dafür, dass jeder Beschäftigte das richtige Weiterbildungsangebot erhält oder selbst leichter passende Angebote finden kann. Online-Lernplattformen können Führungskräfte also dabei helfen, den Coachingprozess ihrer Beschäftigten *strukturierter anzugehen*. Es gibt

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

mit *Ilias*, *Moodle*, *edX*, *OpenOlat*, *Stud.IP* unterschiedliche Anbieter von Lernplattformen (vgl. Müssigbrodt et al. 2021).

9.3.1.6 Künstliche Intelligenz (KI)

Die *Künstliche Intelligenz (KI)* ist ein Bereich der Informatik, der sich mit dem Entwurf und der Implementierung von Systemen befasst, die ähnlich den Funktionen des menschlichen Gehirns funktionieren. KI-Systeme nutzen Regeln und Erwartungen, um Entscheidungen zu treffen und zu handeln (vgl. Acatech 2021). Der Einsatz von KI im Coaching ist ebenfalls auf dem Vormarsch, und das aus gutem Grund. KI kann Führungskräfte dabei helfen, Bereiche zu identifizieren, in denen ihre Beschäftigten Verbesserungen benötigen, und *personalisiertes Feedback und Empfehlungen* zu geben. Coaching mit KI kann auch dazu beitragen, die *Effizienz von Coaching-Sitzungen* zu verbessern, indem administrative *Aufgaben wie die Planung und Verfolgung des Fortschritts automatisiert* werden. Insgesamt kann Coaching mit KI ein äußerst effektiver Weg zur Verbesserung der Führungsergebnisse sein.

9.3.2 Coaching-Techniken und Teambuildingaktivitäten im Coaching Leadership

Wenn es um Coaching Leadership geht, gibt es eine *Vielzahl von Techniken und Aktivitäten*, die zur Entwicklung von Beschäftigten und Teams eingesetzt werden können. Auch wenn manche Führungskräfte eine Option einer anderen vorziehen, ist es wichtig, alle Optionen in Betracht zu ziehen, um zu entscheiden, welche für Ihre Führung am besten geeignet ist. Im Folgenden sind einige Coaching-Techniken und Teambuildingaktivitäten aufgeführt, die bei der Anwendung von Coaching Leadership auf individueller und Teamebene in Betracht gezogen werden sollten (vgl. im Folgenden u. a. auch Weibler 2023; Weibler und Müssigbrodt 2017a; Weibler und Müssigbrodt 2018 und dortige Quellen):

Zuhören (Individuelle Ebene)

Eine wichtige Technik ist das Zuhören. Zuhören geht mit bewusster Aufmerksamkeitszuwendung und Sinnzuschreibung einher. Es benötigt viel Energie und ist mit Sättigungs- und Ermüdungserscheinungen verbunden. Sind Führungskräfte unter Zeitdruck, abgelenkt oder durch vorherige Tä-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

tigkeiten bereits erschöpft, so ist eine Einstimmung auf den jeweiligen Beschäftigten durch Zuhören nur schwer möglich. Zuhören setzt *Empathie* voraus, verlangt *Kongruenz und Authentizität*, bringt dem Beschäftigten *Wertschätzung* entgegen. Unterstrichen wird dies non-verbal durch eine dem Anderen zugewandte Haltung, kurze Blickkontakte, bestätigende Gesten wie Laute (Feedback und Körpersprache).

GROW Modell (Individuelle Ebene)

Das GROW-Modell (Whitmore 2011) ist eine systematische und strukturierte Methode, die im Coaching angewendet wird. Es kann im Rahmen eines Coaching Leadership die*den Beschäftigte*n dabei unterstützen, sein Ziel zu erreichen, ohne ihm Lösungen vorzugeben. GROW steht für Goal (Ziel), Reality (Realität), Options (Optionen) und Will (Wille).

- **Goal:** Die Führungskraft stellt dem*der Beschäftigten Fragen, um herauszufinden, welches Ziel er erreichen möchte. Die Führungskraft kann helfen, konkrete Ziele zu formulieren und Strategien zu entwickeln, um diese Ziele zu erreichen.
- **Reality:** Die Führungskraft fragt die*den Beschäftigte*n nach der aktuellen Situation und lässt sie*ihn über ihre*seine Stärken und Schwächen sprechen. Dieser Schritt hilft der*dem Beschäftigten dabei, sich ihrer*seiner Situation bewusst zu werden und realistische Ziele zu setzen.
- **Options:** Die Führungskraft hilft dem*der Beschäftigten dabei, verschiedene Möglichkeiten zur Erreichung seines Ziels zu identifizieren. Im Rahmen dieses Schritts stellt die Führungskraft dem*der Beschäftigten Fragen, um herauszufinden, welche Option am besten geeignet ist und welches Risiko damit verbunden ist.
- **Will:** In diesem Schritt wird der Fokus auf den Willen des*der Beschäftigten gerichtet – wie motiviert er*sie ist und ob er*sie bereit ist, die nötigen Schritte zur Erreichung seines Ziels einzuleiten? Die Führungskraft kann die*den Beschäftigte*n auch darin unterstützen, Ressourcen für die Umsetzung der Planung zu finden oder Unterstützung von anderen Personen einzuholen.

Durch das Anwenden des GROW-Modells kann ein Coaching Leadership-Prozess effektiver gestaltet werden und es wird dem*der Beschäftigten geholfen, seine*ihre Ziele schneller und effektiver zu erreichen. Außerdem kann das Modell als Rahmen für weitere Methodiken verwendet werden, um noch bessere Ergebnisse zu erzielen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Storytelling (Individuelle und Teamebene)

Eine sehr wirkungsvolle Technik, die Führungskräften zur Verfügung steht, ist das *Erzählen von Geschichten*. Geschichten können Beschäftigten helfen, sich selbst in einem neuen Licht zu sehen, ihre Herausforderungen auf eine andere Art zu verstehen und Hoffnung und Inspiration für Veränderungen zu finden. Wenn Geschichten effektiv eingesetzt werden, können Sie Beschäftigten helfen, sich mit ihrer eigenen inneren Weisheit zu verbinden und ihre persönliche Kraft zu nutzen, um nachhaltige Veränderungen in ihrem Leben zu bewirken. Zudem können *Geschichten aus dem eigenen Leben* Führungskräften selber dabei helfen, Vertrauen aufzubauen und authentischer wahrgenommen zu werden (vgl. hierzu auch eine interessante Studie von Weischer et al. 2013).

Körpersprache (Individuelle und Teamebene)

Im Rahmen des Coaching Leadership ist es zentral, dass Führungskräfte die Körpersprache Ihrer Beschäftigten lesen und verstehen können. Auf diese Weise können Sie effektiver mit anderen kommunizieren und sie überzeugen. Führungskräfte sollten etwa auf die Art und Weise achten, wie die Beschäftigten stehen oder sitzen. Sind sie angespannt oder entspannt? Offen oder verschlossen? Das kann Ihnen Hinweise auf ihren Gemütszustand geben und darauf, wofür sie empfänglich sein könnten. Ferner ist es auch sinnvoll, die Mimik der Beschäftiten geanauer zu beobachten. Stirnrunzeln, Lächeln oder neutraler Blick? Auch dies kann Ihnen viel darüber verraten, wie sie sich fühlen und was sie vielleicht denken. Zudem ist es auch wichtig, auf nonverbale Anzeichen dafür zu achten, dass sich jemand unwohl fühlt oder das Gespräch nicht fortsetzen möchte. Dazu kann gehören, dass die Person den Blick abwendet, zappelt oder die Arme verschränkt.

GRIP-Modell (Teamebene)

Das GRIP-Modell ist eine *Übung zur Teamentwicklung*, die für *Ziele*, *Rollen*, *Interdependenz und Prozesse* steht. Es ist ein Rahmen, der Teams dabei helfen kann, ihre Ziele und Rollen sowie die voneinander abhängigen Prozesse zu identifizieren, die vorhanden sein müssen, damit das Team effektiv arbeiten kann. Der erste Schritt bei der Anwendung des GRIP-Modells besteht darin, die Ziele des Teams zu ermitteln. Sobald diese festgelegt wurden, kann mit der Definition der Rollen fortgefahren werden. Sobald diese definiert wurden, ist es wichtig, die gegenseitige Abhängigkeit der Teammitglieder festzulegen. Das bedeutet, dass jedes Mitglied verstehen muss, wie seine Rolle in das Gesamtziel des Teams passt und wie es

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

mit den anderen Mitgliedern zusammenarbeiten muss, um erfolgreich zu sein. Schließlich müssen Führungskräfte die Prozesse festlegen. Durch die Festlegung klarer Prozesse kann sichergestellt werden, dass sich jeder im Team seiner Verantwortung bewusst ist und genau weiß, was getan werden muss, um den Erfolg zu erreichen. Das GRIP-Modell ist ein geeignetes Mittel, um Teams dazu zu bringen, auf ein gemeinsames Ziel hinzuarbeiten. Indem Führungskräfte sich die Zeit nehmen, Ziele, Rollen, gegenseitige Abhängigkeit und Prozesse festzulegen, können Sie sicherstellen, dass Ihr Team für den Erfolg gerüstet ist.

Teambuildingaktivitäten (Teamebene)

Wenn es um Teambuilding geht, gibt es viele verschiedene Ansätze, die Führungskräfte wählen können. Folgende Aktivitäten haben sich besonders bewährt und können auch in virtuellen Meetings angewandt werden:

Ircebreakers: sind eine großartige Möglichkeit, alle im Team zum Reden und zur Interaktion miteinander zu bringen. Sie helfen, das Eis zu brechen und die Beschäftigten dazu zu bringen, miteinander zu reden. Es gibt viele verschiedene Spiele und Aktivitäten, die man ausprobieren kann. Es lohnt sich also auf jeden Fall, ein wenig zu recherchieren, um herauszufinden, welche für euer Team am besten geeignet sind. Im Allgemeinen lassen sich drei Typen von Icebreakern identifizieren (vgl. Mural 2022)

Fragen: bspw. Wo auf der Welt befinden Sie sich? Was ist Ihr Lieblingsfilm, Buch oder TV-Serie?

Aktivitäten: bspw. Zeigen des Arbeitsplatzes in virtuellen Meetings,

Spiele: bspw. 2 Wahrheiten und 1 Lüge

Gruppendiskussionen und Brainstorming: Wenn dem Team Zeit für Diskussionen und Brainstorming gegeben wird, kann sich die Kommunikation und Zusammenarbeit im Team verbessern. Wenn allen Teammitgliedern die Möglichkeit gegeben wird, ihre Ideen offen mitzuteilen, kann sichergestellt werden, dass alle an einem Strang ziehen und auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten.

Teamübungen: Es gibt auch eine Reihe von Übungen, die im Team durchgeführt werden können, um Teams zu stärken. Diese Übungen können zur Verbesserung der Kommunikation (z. B. Remote Quiz, Power Point Karaoke), der Problemlösungsfähigkeiten (z. B. virtuelle Escape Rooms) und mehr eingesetzt werden. Auch hier gibt es viele verschiedene

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Übungen, sodass es sich lohnt, sich etwas Zeit zu nehmen, um die Übungen zu finden, die für das jeweilige Team am besten geeignet sind.

Soziale Events: Die Organisation sozialer Events kann auch eine gute Möglichkeit sein, die Kommunikation und Zusammenarbeit im Team zu verbessern. Das liegt daran, dass jeder die Möglichkeit hat, außerhalb der Arbeit miteinander zu interagieren, was dazu beitragen kann, Beziehungen und Vertrauen innerhalb des Teams aufzubauen. Beispiele für solche Events im virtuellen Seeting sind etwa virtuelle Mittagessen, soziale Chat-Kanäle, Verkostungen, Team-Spiele, virtuelle Feiern und virtuelle Realitätsveranstaltungen (z. B. können Nutzer mit Google Blocks 3D-Modelle von so ziemlich allem erstellen, was sie sich vorstellen können).

Rollenspiele: Bei dieser Methode schlüpfen die Teammitglieder in verschiedene Rollen, um eine reale Situation zu simulieren. Dies kann hilfreich sein, um Problemlösungsfähigkeiten zu entwickeln und verschiedene Standpunkte zu verstehen.

Case Studies: Eine weitere gängige Methode sind Fallstudien, bei denen Beispiele erfolgreicher (oder erfolgloser) Teamprojekte aus dem wirklichen Leben untersucht werden, um von ihnen zu lernen.

Breim Einsatz von Coaching-Techniken und Teambuildingaktivitäten sollte eine Führungskraft bedenken, dass es in *virtuellen Umgebungen einige Herausforderungen* gibt. So ist beispielsweise die Körpersprache eines Beschäftigten, der als Avatar agiert, nicht erkennbar, oder in virtuellen Teamdiskussionen und -veranstaltungen ist das Teamverhalten anders (z. B. Blickkontakt untereinander). Die eingesetzte Technologie hat also einen großen Einfluss. Je *mehr Sinne die Technologie beispielsweise anspricht*, desto *mehr Informationen* werden vermittelt und desto leichter ist es, die Situation, die Stimmung oder auch die Mimik der anderen Person(en) zu erkennen und richtig zu interpretieren. Eine Videokonferenz vermittelt reichhaltigere Informationen als ein Telefongespräch, das wiederum informativer ist als eine schriftliche Anweisung. E-Mails sind in der Regel auf sachliche Inhalte verkürzt; sie vermitteln keine wichtigen sozialen Informationen. Das, was dem ‚Goldstandard', der persönlichen Begegnung, am nächsten kommt, ist die perfekte Projektion: Alle Teilnehmer eines Meetings sitzen zum Beispiel an einem gemeinsamen virtuellen Schreibtisch. Vielleicht wird sie in Zukunft durch virtuelle Konferenzen ersetzt, in denen holografische 3-D-Bilder der Gesprächspartner ‚zusammensitzen' und sogar Gerüche, Emotionen und Stimmungen vermitteln.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

9.4 Coaching Leadership und Kompetenzanforderungen

Um als coachende Führungskraft agieren zu können, benötigen Führungskräfte neue Kompetenzen. Zwei Aspekte sind dabei besonders wichtig: *Achtsamkeit und Digitale Kompetenzen*:

9.4.1 Achtsamkeit

Achtsamkeit ist in den letzten Jahren zu einem beliebten Thema geworden, dessen Vorteile sowohl für Einzelpersonen als auch für Teams in vielen empirischen Untersuchungen nachgewiesen werden konnte (für einen guten Überblick über Achtsamkeit in der Führung vgl. Weibler und Müssigbrodt 2017b). Aber was genau ist Achtsamkeit? Und wie lässt sie sich auf Führungsaufgaben anwenden? Achtsamkeit ist die *Praxis der Aufmerksamkeit für den gegenwärtigen Moment.* Es ist die Fähigkeit, im Hier und Jetzt völlig präsent zu sein, ohne zu urteilen oder eine Meinung zu haben. Achtsamkeit kann in jedem Moment geübt werden, egal ob man telefoniert oder in einem Meeting sitzt. Die Kraft der Achtsamkeit in der Führung liegt in ihrer Fähigkeit, Führungskräften zu helfen, Gedanken und Emotionen bewusster wahrzunehmen, so dass diese effektiver gesteuert werden können. Achtsamkeit kann zudem dabei helfen, Beschäftigten und Teammitgliedern gegenüber präsenter zu sein und ihre Bedürfnisse besser zu verstehen und darauf einzugehen. Wenn Führungskräfte achtsam sind, sind sie in der Lage, das große Ganze zu sehen und Entscheidungen zu treffen, die im besten Interesse der Beschäftigten und des Teams sind. Zudem sind Führungskräfte bessere in der Lage, den eigenen Stress zu bewältigen und in schwierigen Situationen ruhig zu bleiben. Um Achtsamkeit als Kompetenz zu entwicklen ist es wichtig zu berücksichtigen, dass man für Achtsamkeit bewusst Zeit investieren muss. Zudem ist eine Feedbackkultur elementar, um Achtsamkeit von der individuellen auch auf die Teamebene heben zu können. Konkret zeichnet sich Team-Achtsamkeit durch einen gemeinsamen Wahrnehmungs- und Aufmerksamkeitsfokus, die nicht-konzeptuelle und nicht-urteilende Wahrnehmung, die Flexibilität und Stabilität von Wahrnehmung und Aufmerksamkeit, das gegenwartsorientierte Teambewusstsein, die Dialogorientierung und die gemeinsamen mentalen Modelle aus (vgl. Müssigbrodt 2022).

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

9.4.2 Digitale Kompetenzen

Digitale Kompetenzen sind die Fähigkeiten und Fertigkeiten, die erforderlich sind, um digitale Tools und Ressourcen *effektiv zu nutzen und kritisch zu hinterfragen* (vgl. etwa Stifterverband für die Deutsche Wirtschaft 2018). Da die Kommunikation von Führungskräften immer häufiger online stattfindet, ist es wichtig, dass sie über starke digitale Kompetenzen verfügen, um erfolgreich zu sein. Einige der wichtigsten digitalen Kompetenzen für Coaching Leadership sind:

- Effektive Nutzung von Online-Kommunikationstools wie E-Mail, Instant Messaging und Videokonferenzen.
- 3D-Arbeits- und Lernwelten, VR und AR sowie KI effektiv nutzen können.
- Wissen, wie man Technologie einsetzt, um ansprechende und interaktive Coaching-Erlebnisse zu schaffen.
- Gute Recherchefähigkeiten, um die besten Online-Ressourcen für das Coaching von Beschäftigten und Teams zu finden.
- Die Fähigkeit, kritisch zu denken. Welche Wirkung hat eine Führungskraft als Avatar? Wird in virtuellen 3D-Arbeits- und Lernwelten auf die gleiche Weise Vertrauen aufgebaut wie bei analoger Führung?

Die Entwicklung starker digitaler Kompetenzen ist eine große Herausforderung, aber sie ist für Führungskräfte, die in der heutigen digitalen Welt erfolgreich sein wollen, unerlässlich.

9.5 Resümee

In Zeiten der digitalen Transformation müssen Führungskräfte sich verstärkt mit dem Thema Coaching Leadership auseinandersetzen. Sie müssen verstehen, dass es sich bei Coaching um einen Prozess handelt, der Beschäftigten und Teams hilft, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten zu entwickeln, damit sie ihre Ziele erreichen können. Ferner sollten Führungskräfte ermutigt werden, mit digitalen Technologien und Coaching-Techniken zu experimentieren. Was können Unternehmen tun, um Coaching Leadership zu fördern? Führungskräfte müssen offen dafür sein, selbst gecoacht zu werden und auch andere zu coachen. Sie müssen den *Wert von Coaching erkennen* und bereit sein, die erforderliche Zeit und Mühe zu investieren. Unternehmen können dieses Mindset fördern, indem sie *Trainings- und Entwicklungsmöglichkeiten zum Thema Coaching Leadership* anbieten, denn

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

die Arbeit in immersiven Welten stellt neue Kompetenzanforderungen an Coaches und damit eine weitere Qualifikationsstufe dar.

Eine weitere Möglichkeit, Coaching Leadership am Arbeitsplatz zu fördern, besteht darin, *Führungskräfte zu rekrutieren*, die bereits über Coaching-Qualitäten verfügen und einen starken Sinn für Achtsamkeit haben. Unternehmen sollten deutlich machen, dass Coaching ein wichtiger Teil der Arbeit von Führungskräften ist. Dies kann durch die Einbeziehung von *Coaching in den Leistungsbewertungsprozess* geschehen. Die Führungskräfte sollten für ihre Coaching-Aktivitäten und -Ergebnisse zur Rechenschaft gezogen werden. Die Führungskräfte sollten ermutigt werden, ihre Teams regelmäßig zu coachen. Dies kann durch teambildende Übungen, Zielsetzung und regelmäßige Kontrollen geschehen. Die Unternehmen sollten Ressourcen und Unterstützung bereitstellen, um den Führungskräften bei dieser Aufgabe zu helfen. Digitale Technologie ist für Unternehmen, die auf dem heutigen Markt wettbewerbsfähig bleiben wollen, unerlässlich. Digitale Technologie kann das Coaching von Führungskräften im Unternehmen verbessern. Mit den richtigen Tools können Führungskräfte und Mitarbeiter*innen Informationen und Ideen effektiver austauschen. Insgesamt sollten Unternehmen bei der Förderung von Coaching Leadership die drei Säulen Mensch (Eigenschaften der Führungskraft, z. B. Achtsamkeit), Technologie (z. B. 3D-Arbeits- und Lernwelten) und Organisation (Kompetenzentwicklung) im Auge behalten.

Literaturverzeichnis

Acatech (2021). Sachbearbeitung und Künstliche Intelligenz: Forschungsstand, Einsatzbereiche und Handlungsfelder. https://www.acatech.de/publikation/sachbearbeitung-und-kuenstliche-intelligenz/. Gesehen 17.01.2023.

Amit, K., Lisak, A., Popper, M., Gal, R. (2007). Motivation to Lead: Research on the Motives for Undertaking Leadership Roles in the Israel Defense Forces (IDF). *Military Psychology* 19 (3), 137–160.

Bandura, A. (1995): Exercise of personal and collective efficacy in changing societies. In A. Bandura (Hrsg.), *Self-efficacy in changing societies* (S. 1–45). New York.

Böning, U. (2000). Bedarf an persönlicher Beratung wächst. *Management und Training*, Jg. 04, 10–15.

Coaching Magazin (2022). https://www.coaching-magazin.de/coaching-tools/apps. Gesehen 12.12.2022.

DBVC (2022). Deutscher Bundesverband Coaching e.V.: Coaching-Definition. http://www.dbvc.de/der-verband/ueber-uns/definition-coaching.html. Gesehen 12.12.2022.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Gallup (2022). State of the Global Workplace 2022 Report. https://www.gallup.com/workplace/349484/state-of-the-global-workplace-2022-report.aspx. Gesehen 13. Februar 2023.

Geißler, H. (2018). E-Coaching – State of the Art 2016. In J. Heller, C. Triebel, B. Hauser, A. Koch (Hrsg.), *Digitale Medien im Coaching: Grundlagen und Praxiswissen zu Coaching-Plattformen und digitalen Coaching-Formaten* (S. 15–31). Wiesbaden.

Grüneberg, A, Pechstein, A, Spiegel, P., von Hattburg, A. (2021). *Future Skills. 30 zukunftsentscheidende Kompetenzen und wie wir sie lernen können*. München.

Hüger, J. (2021). Führung im Wandel. In A. Grüneberg, A. Pechstein, P. Spiegel, A. von Hattburg (Hrsg.), *Future Skills. 30 zukunftsentscheidende Kompetenzen und wie wir sie lernen können* (S. 188–197). München.

Kuhn, T., Weibler, J. (2020). *Bad Leadership. Von Narzissten & Egomanen, Vermessenen & Verführten.* München.

Kitch, B. (2022): *25 ice breakers for virtual meetings*. https://www.mural.co/blog/virtual-meeting-ice-breakers. Gesehen 03.12.2022.

Müssigbrodt, M. (2022). Achtsamkeit in Teams – Effekte und Fördermöglichkeiten. https://www.leadership-insiders.de/achtsamkeit-in-teams-effekte-und-foerdermoeglichkeiten/. Gesehen 13.02.2023.

Müssigbrodt, M. (2021). Führungskräfte brauchen mehr als Intelligenz. Interview mit Prof. Maren Urner. https://www.leadership-insiders.de/fuehrungskraefte-brauchen-mehr-als-intelligenz-interview-mit-prof-maren-urner/. Gesehen 12.12.2022.

Müssigbrodt, M., Senderek, R., Majewski, L. (2021). Digital Tools for Digital Leadership – New Work for the Industrial Transformation. In R. Kopp, B. Dworschak, Senderek, R. (Hrsg.), *Workplace Innovation and Leadership* (S. 105–128). Gevelsberg.

Salas, E., Dickinson, T. L., Converse, S. A., Tannenbaum, S. I. (1992). Toward an understanding of team performance and training. In R. W. Swezey, E. Salas (Hrsg.), *Teams: Their training and performance* (S. 3–29). New York: Ablex Publishing.

Senderek, R., Müssigbrodt, M., Stich, V. (2021). New Work – Innovative Concepts for Working and Learning in the Digital Transformation. In R. Kopp, B. Dworschak, R. Senderek (Hrsg.), *Workplace Innovation and Leadership* (S. 129–156). Gevelsberg.

Stifterverband für die Deutsche Wirtschaft (Hrsg.) (2018). *Future Skills – Welche Kompetenzen in Deutschland fehlen*. Diskussionspapier Nr. 1 (Kirchherr, J. et al.). Kooperationsprojekt mit McKinsey.

TriCAT (2022). TriCAT Homepage. https://tricat.net/. Gesehen 12.12.2022.

Weibler, J. (2023). *Personalführung*, 4. Auflage. München.

Weibler, J. (1994). *Führung durch den nächsthöheren Vorgesetzten*. Wiesbaden.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Weibler, J., Müssigbrodt, M. (2018). Führungsgespräche – Anregungen für eine gelingende Führungskommunikation. https://www.leadership-insiders.de/fuehrungsgespraeche-anregungen-fuer-eine-gelingende-fuehrungskommunikation/. Gesehen 09.12.2022.

Weibler, J., Müssigbrodt M. (2017a). Coaching in Organisationen. Fakten und Bewertung. https://www.leadership-insiders.de/coaching-in-organisationen-fakten-und-bewertung/. Gesehen 12.12.2022.

Weibler, J., Müssigbrodt, M. (2017b). Achtsame Führung in Organisationen – ein Faktencheck. *Personalführung* 9, 61–64.

Weischer, A., Weibler, J., Petersen, M. (2013). ‚To thine own self be true': The effects of enactment and life storytelling on perceived leader authenticity. *The Leadership Quarterly* 24 (4), 477–495.

Whitmore, J. (2011). *Coaching für die Praxis. Wesentliches für jede Führungskraft*. Staufen: allesimfluss.

Zinn, B. (2020). *Virtual, Augmented und Cross Reality in Praxis und Forschung. Technologiebasierte Erfahrungswelten in der beruflichen Aus- und Weiterbildung: Theorie und Anwendung*. Stuttgart.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

10. Leitbild eines digitalen, werteorientierten Führungssystems mit Kompetenzanforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte in der Produktion[1]

Jonas Ast, Magnus Kandler und Karoline Ströhlein

10.1 Einleitung

Gesellschaft, Umwelt und Arbeitswelt verändern sich rasant. Eine Vielzahl an Veränderungstreibern schafft in der Arbeitswelt neue Herausforderungen. Digitale Unterstützungsmöglichkeiten sind in den vergangenen Jahren entstanden und wurden in den letzten drei Jahren im Forschungsprojekt *teamIn – Digitale Führung und Technologien für die Teaminteraktion von morgen* aufgegriffen und weiterentwickelt. Das Ziel des Forschungsprojekts *teamIn* war es, ein Leitbild für die zukünftige digitale Führungsorganisation zu erarbeiten. Dazu wurden u.a. eine digitale Personaleinsatzplanung, das digitale Shopfloor-Management und die notwendigen Kompetenzen für den Erfolg des digitalen Führungssystems entwickelt. Im Ergebnis haben die Führungskräfte mehr Freiräume, sich um die Kernaufgabe des Führens der Mitarbeitenden zu kümmern.

10.2 Herausforderungen für Teaminteraktion und Führung

Industrielle Revolutionen verfolgen und prägen die gesellschaftliche Entwicklung bereits die vergangenen Jahrhunderte. Im letzten Jahrhundert führte die Einführung neuer Technologien, etwa von CNC-Maschinen, nach ihrer Implementierung zu Veränderungen der Arbeitsprozesse und Qualifikationsanforderungen. Reaktionen der Mitarbeitenden wie Skepsis oder Vorbehalte waren gering, da die Veränderungen vor allem die tech-

---

1 Dieser Gastbeitrag des *eLLa-Partnerprojektes* entstammt dem Projekt *Digitale Führung und Technologien für die Teaminteraktion von morgen* (teamIn). Der Beitrag entstand in demselben Programmrahmen wie die Gesamtpublikation (Hinweis siehe Impressum) und wurde unter dem Förderkennzeichen: 02L18A140 gefördert und ebenfalls durch den Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autor*innen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

nologischen Aspekte der Produktion betrafen und somit die körperliche Arbeit enorm erleichterten. Beispiele aus der betrieblichen Praxis in der Vergangenheit zeigen, dass Akzeptanzbarrieren bei der Einführung neuer Technologien schneller abgebaut werden konnten, wenn glaubhafte Überzeugungsarbeit von Unternehmensführungen geleistet wurde und Mitarbeitende an Schulungsmaßnahmen teilgenommen haben sowie positive Erfahrungen an den neuen Anlagen sammeln konnten.

Geprägt durch industrielle Revolutionen und gesellschaftliche Entwicklungen haben sich in den vergangenen Jahren sehr spürbar auch die Anforderungen von Kundinnen und Kunden verändert. Diese wünschen sich ihre Produkte deutlich individualisierter und schneller, aber auch in steigender Qualität und entsprechend selbst formulierter Anforderungen zudem auch zertifiziert. Die Führungskräfte müssen mit ihren Mitarbeitenden diesen kontinuierlich hohen Anforderungen gerecht werden (vgl. Abbildung 1). Das funktioniert nur, wenn Führungskräfte und Geführte diese Anforderung annehmen.

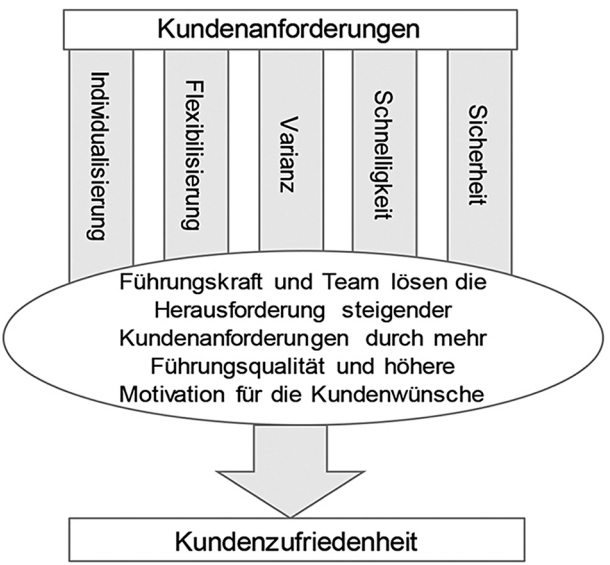


Abb. 1: Einfluss von Führung auf die Kundenzufriedenheit (Eigene Darstellung)

Durch interaktive, werteorientierte Führung und digitale, bedarfsorientierte Technologien wird die Führungsqualität auf das geforderte hohe Niveau gebracht. Die digitalen Technologien müssen hinsichtlich der Bedarfsorientierung überprüft werden und neue Ansätze zur erforderlichen

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Anpassung von Kriterien für Führungsqualitäten im digitalen Zeitalter entwickelt werden. Dazu gehören entsprechend angepasste Führungsmethoden sowie Leadership für digitale Kommunikation und Interaktion zwischen den Führenden und dem geführten Team. Wie die Kommunikation gestaltet sein sollte war eine zentrale Frage im Forschungsprojekt. Dazu wurde auch der Einfluss von geschlechtergerechter Sprache auf ökonomisches Verhalten und auf das Einhalten von Normen untersucht (Gorny et al. 2022a; Gorny et al. 2022b).

Die Digitalisierung betrifft nahezu alle Unternehmensbereiche. Neue Technologien, wie Künstliche Intelligenz und Robotik, nehmen einen immer größeren Stellenwert in unterschiedlichsten Bereichen ein. Im Unterschied zu vergangenen technologischen Innovationen führt die systematische Verknüpfung der virtuellen mit der realen Welt sowie eine unternehmensübergreifende Vernetzung und die Einführung neuer Geschäftsmodelle im Umfeld von Industrie 4.0 zu einer qualitativ neuen Situation. Technologische Neuerungen verändern auch die Art und Weise, wie wir arbeiten. Da sich technische Neuerungen jedoch häufig schneller entwickeln als der Diskurs über mögliche Konsequenzen und Risiken, bringen diese nicht selten Orientierungsverluste und in der Folge Technikskepsis oder -aversität mit sich (Gamm und Hetzel 2005). Während sich die Entwicklungszyklen technologischer Innovationen zunehmend verkürzen, ist zu beobachten, dass der gesellschaftliche und organisationale Adaptionsprozess mit der Geschwindigkeit dieser Veränderungen nicht Schritt halten kann.

Insbesondere die Arbeitswelt steht vor neuen Herausforderungen, beispielsweise Akzeptanz in der Belegschaft für technologische Veränderungen zu schaffen. Vor allem die Entwicklung hin zu Industrie 4.0 führt zu veränderten Anforderungen an Organisationen und damit auch an Führung. Führungskräfte spielen dabei eine wichtige Rolle, indem sie sich durch aktive Nutzung der digitalen Unterstützungsmöglichkeiten als Vorbild der digitalen Transformation zeigen. Sie müssen ihre Mitarbeitenden dazu befähigen, sich digitale Kompetenzen anzueignen und mit der Digitalisierung zu arbeiten. Dafür müssen die Führungskräfte ihren Mitarbeitenden die neue digitale Welt sensibel und verständlich vermitteln. Bei auftretenden Konflikten durch beispielsweise Überforderung müssen die Führungskräfte als Konfliktlöser:innen fungieren (Trompisch 2017). Eine Rolle dabei ist, dass die Führungskraft als Change Manager:in gefordert ist, wenn die Belegschaft durch gravierende digital getriebene Veränderungen betroffen ist. Durch die Implementierung von agilen Produktionsstrukturen, flexibler Personaleinsatzplanung und flexiblen Arbeitszeitmodellen werden dezentrale Entscheidungen benötigt und gefördert. Dafür müssen

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

die Mitarbeitenden befähigt werden, da aufgrund von dezentralen Entscheidungen Führungskräfte Verantwortung an Mitarbeitende abgeben. Die Mitarbeitenden müssen dabei ebenfalls lernen, mit dieser Verantwortung umzugehen. Es muss mehr als zuvor ein Vertrauen der Führungskräfte zu den Mitarbeitenden aufgebaut werden, um Unsicherheiten zum Beispiel durch flexible Arbeitsformen und Agilität aufzufangen (Paul 2018). Digitale Unterstützungsmöglichkeiten von Routineaufgaben entlasten Führungskräfte und Mitarbeitende. Der menschlichen Interaktion in der Führung wird mehr Zeit zugeschrieben, während das Aufgabenspektrum aller verändert wird (Rump und Eilers 2017). Zur Entscheidungsfindung und Problemlösung werden zukünftig digitale Assistenten eingesetzt und die Führungskraft agiert als Coach und Mentor:in für die Mitarbeitenden, die die Entscheidungen zukünftig zu treffen haben. Die zunehmende Vernetzung zwischen den verschiedenen Unternehmensbereichen, Kunden und Mitarbeitenden führt somit zu einer Dezentralisierung von Führung und einem Empowerment der Mitarbeitenden.

Neben der Digitalisierung und technologischen Entwicklung wird die Arbeit von morgen häufig in Bezug zu den Entwicklungen der Arbeitsbedingungen in der Tech-Branche in den Vereinigten Staaten gesehen. Das Silicon Valley ist in dieser Hinsicht bereits seit einigen Jahrzehnten der Vorreiter, nicht nur in Bezug auf technologische Innovationen, sondern auch was die Entwicklung der Arbeit und Gesellschaft betrifft. Beispiele sind hierbei: Die global vernetzte Arbeit, welche zeit- und ortsunabhängig organisiert werden kann, flache Hierarchien und effizientes Selbstmanagement hin zur Selbstverwirklichung. Diese Entwicklungen betreffen mit einem zeitlichen Versatz auch den tendenziell konservativ eingestellten produzierenden Industriesektor. Diesen Wandel gilt es nun im Zuge der Industrie 4.0 zu gestalten, da nicht zuletzt die Mitarbeitenden und Führungskräfte den technologischen Standard, welchen sie aus dem privaten Umfeld gewohnt sind, ebenfalls bei ihrer beruflichen Tätigkeit erwarten.

Strukturen, Arbeitsweisen und Führungsstile müssen überdacht und der Wandel strategisch gestaltet werden (Kagermann et al. 2013). Es gilt, Mitarbeitende und Führungskräfte dabei zu unterstützen, sich auf den schnellen Fortschritt einzustellen, um als Unternehmen den Anschluss nicht zu verpassen und stattdessen die Chancen der Digitalisierung zu nutzen. Dabei braucht es einen Ansatz, der Organisationen als sozio-technische Systeme versteht und darauf abzielt, dass Veränderungsprozesse wie bspw. Technologieimplementierung nicht losgelöst vom Organisationskontext betrachtet werden. Hierfür bedarf es eines neuen Leitbildes für zielgerichtete Führung im Kontext ständiger Veränderung. Die aktuellen Strukturen und Führungs- und Kommunikationsinstrumente sind in

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

einer solchen Situation nicht mehr in der Lage, eine effektive Führung der Mitarbeitenden zu ermöglichen. Daher bedarf es neuer Ansätze für eine moderne Führungsorganisation, die die Führungskraft in die Lage versetzen, die Mitarbeitenden unter sich ständig verändernden Rahmenbedingungen situativ zu führen, zu motivieren und sich dem Tempo der technologischen Entwicklung anzupassen. Im Projekt wurde hierzu auch ein Experiment zur Untersuchung von digitalem Feedback auf Produktivität durchgeführt (Ströhlein et al. 2022). Dabei wurde die Lernfabrik als *field-in-the-lab* Environment, als Laborumgebung für experimentelle Wirtschaftsforschung, genutzt (Ast et al. 2022b; Kandler et al. 2021).

Ziel des Forschungsprojektes *teamIn* war die Erarbeitung eines Leitbildes für die zukünftige digitalisierte Führungsorganisation und der Interaktion zwischen den Beteiligten im Unternehmen, insbesondere in der Produktion und im technischen Projektteam. Das entwickelte Führungsleitbild soll Führungskräfte bei ihrer täglichen Führungsarbeit unterstützen und gleichzeitig Methoden und Instrumente bereithalten, welche eingesetzt werden können, um die Führungssysteme an die fortschreitende Digitalisierung der Unternehmensprozesse anzupassen, um damit flexibler und schneller auf Veränderungen reagieren zu können.

10.3 Ergebnisse aus dem Projekt teamIn

10.3.1 Personaleinsatzplanung zur Beherrschung des Trade-Offs zwischen maximaler Weiterbildung, Job-Rotation und hoher Effizienz

Der Fachkräftemangel stellt sich zunehmend als Belastungsprobe heraus und führt produzierende Unternehmen vor stetig neue Herausforderungen (Stippler et al. 2019). Es wird daher zunehmend wichtiger, das vorhandene Personal entsprechend ihren Fähigkeiten und Kompetenzen einzusetzen. Im Forschungsprojekt *teamIn* wurde herausgearbeitet, dass Führungskräfte auf der untersten Führungsebene tagtäglich damit konfrontiert sind, den Personaleinsatz des kommenden Tages zu planen (Ast 2022). Dies erfordert zum einen eine Berücksichtigung von externen Einflussfaktoren wie z. B. Marktschwankungen und zum anderen interner Einflussfaktoren, wie z. B. krankheitsbedingte Personalausfälle. Somit erfordert die Aufgabe der Personaleinsatzplanung die Analyse und Bewertung einer umfangreichen Datenbasis (Malessa et al. 2020). Vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels wird der Effekt weiter verstärkt, da das Potential jeder Person genutzt werden muss, um die Wirtschaftlichkeit eines Unternehmens sicherzustellen. Damit gewinnt die Personaleinsatzplanung weiter an Bedeu-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

tung, da sie die Aufgabe erfüllt, die Anforderungen der Produktion mit dem vorhandenen Personal durchzuführen und somit Produktivität und Qualität sicherzustellen (Spengler 2019). Die *richtigen* Personaleinsatzentscheidungen zu treffen, erfordert eine Analyse und Bewertung vielfältiger Informationen und Daten. Aufgrund der Datenvielfalt und Intensität, ist es für Führungskräfte kaum möglich, einheitliche und standardisierte Entscheidungen zu treffen. Somit ist es eine essentielle Führungsaufgabe, welche durch digitale Instrumente und Methoden unterstützt werden kann.

Da der Großteil der Daten und Informationen, welche im Rahmen der Personaleinsatzplanung berücksichtigt werden müssen, unternehmensindividuell sind, wird die Entwicklung von standardisierten Instrumenten entsprechend erschwert. Daher ist es notwendig, die Entwicklung dieser Instrumente in einem iterativen Prozess durchzuführen, welcher eine stetig wachsende Menge an Daten berücksichtigt, jedoch weiterhin mit der Datenvielfalt umgehen kann. Daher wird sich zunächst im Rahmen der kompetenzorientierten Personaleinsatzplanung darauf beschränkt, den Personaleinsatz zur optimalen Kompetenzentwicklung zu unterstützen. Der Begriff Kompetenz bezieht sich dabei auf die Zusammensetzung an Fähigkeiten und Fertigkeiten, um die Anforderungen eines bestimmten Arbeitsplatzes zu erfüllen. Da es sich dabei um personenbezogene und damit sensible Daten handelt, muss dies im Rahmen der Entwicklung berücksichtigt werden (Hirsch-Kreinsen et al. 2015). Dabei ist zu betonen, dass es sich nicht um die Entwicklung eines Instruments zur Kontrolle oder Überwachung von Mitarbeitenden handelt, sondern lediglich die Informationen genutzt werden, um eine effiziente Personaleinsatzplanung zu ermöglichen.

Ein Ziel der Personaleinsatzplanung ist es nicht ausschließlich, die vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeitenden zu nutzen, sondern diese auch zu entwickeln und somit negativen Effekten entgegenzuwirken (Azizi et al. 2010). Damit ist es wichtig, im Rahmen der Personaleinsatzplanung das individuelle Lernen von Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Der wiederholte Personaleinsatz bedeutet, dass die Mitarbeitenden die entsprechenden Tätigkeiten zunehmend besser beherrschen und die resultierende Produktivität und Qualität kontinuierlich zunimmt (Anzanello und Fogliatto 2011). Es ist dabei nur zu berücksichtigen, dass die Verbesserung mit zunehmender Zeit abnimmt. Dieser Effekt kann durch Lernkurven beschrieben und durch erhobene Daten sichtbar gemacht werden. Wie durch eine Datenerhebung deutlich wurde, steigen die Verluste an, je mehr Arbeitsplätze die Mitarbeitenden erlenen müssen (Ast et al. 2022b).

Weiterhin muss aufgrund des Vergessens davon ausgegangen werden, dass sich die bereits entwickelten Kompetenzen wieder verschlechtern, so-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

fern die Person nicht an dem Arbeitsplatz eingesetzt wird (Jaber und Givi 2015). Somit muss im Rahmen der Personaleinsatzplanung berücksichtigt werden, dass die Mitarbeitenden nicht nur zur Kompetenzentwicklung, sondern auch zur Kompetenzerhaltung eingeplant werden. Dieses Prinzip kann im Rahmen von Job Rotation umgesetzt werden (Denkena et al. 2017). Durch das Rotieren in einem bestimmten Zeitintervall wird sichergestellt, dass die Pausen nicht zu lange andauern und die Mitarbeitenden die Tätigkeiten nicht wieder verlernen. Dieser Zusammenhang der Kompetenzentwicklung und Kompetenzerhaltung ist für Führungskräfte ohne entsprechende Daten schwierig zu analysieren und zu bewerten. Durch die Entwicklung eines digitalen Instruments kann somit die kompetenzorientierte Personaleinsatzplanung unterstützt werden.

Da es sich bei der Personaleinsatzplanung um einen dynamischen Prozess handelt, kann die letztendliche Entscheidung den Führungskräften nur bedingt abgenommen werden. Das Ziel sollte es somit sein, die Entscheidung der Führungskräfte durch die Analyse von Daten zu unterstützen und damit die Entscheidungsfindung zu beschleunigen und zu optimieren. Je größer die Gruppe ist, in welcher der Personaleinsatz geplant werden muss, desto mehr Mitarbeitende-Arbeitsplatz-Kombinationen sind möglich. Die Anzahl der Kombinationsmöglichkeiten steigt exponentiell mit der Anzahl an Mitarbeitenden an und wird schnell unbeherrschbar. Daher wurde weiterhin das Potential aufgearbeitet, diesen Prozess durch mathematische Algorithmen zu unterstützen und basierend auf entsprechenden Eingangsdaten eine optimale Kombination zu identifizieren. (Ast et al. 2021)

In Bezug auf die zuvor beschriebene optimale Kompetenzentwicklung bzw. Kompetenzerhaltung kann eine mögliche Eingangsgröße für den Algorithmus die zu erwartende Lernverbesserung infolge des Personaleinsatzes sein. Somit wird den Führungskräften die Auswirkung der Personaleinsatzentscheidungen basierend auf einer Prognose dargestellt. Dabei ist die größte Herausforderung die Prognose der Leistung. Da in einer Vielzahl an Unternehmen bereits Qualifikations- oder Kompetenzmatrizen genutzt werden, können diese als Grundlage für die Berechnung genutzt werden.

Durch die kompetenzorientierte Personaleinsatzplanung kann somit die Effizienz in verschiedenen Facetten gesteigert werden. Zunächst kann der Prozess der Einsatzplanung effizienter gestaltet werden. Damit werden die Führungskräfte entlastet und erhalten die Möglichkeit, die frei gewordene Zeit für weitere Führungsaufgaben zu nutzen. Weiterhin ist es möglich, die bisher meist statisch geführten Qualifikations- bzw. Kompetenzmatrizen dynamisch zu betrachten. Dadurch kann ein genaueres Abbild der IST-Situation der Mitarbeitenden ermöglicht werden, was weiterhin

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

für umfassende Personalentscheidungen genutzt werden kann. Grundsätzlich ist davon auszugehen, dass die Durchführung von kompetenzbasierter Personaleinsatzplanung die Motivation von Mitarbeitenden fördert, da bereits Erlerntes nicht wieder vergessen wird. Dadurch wird im System eine höhere Effizienz ermöglicht, da die Verluste durch wiederholtes Lernen und Vergessen reduziert werden. Die Einbindung und Nutzung digitaler Instrumente zur Unterstützung von Aufgaben der Führungskräfte stellt somit ein großes Potential dar, den Auswirkungen des Fachkräftemangels entgegenzuwirken und die Unternehmen besser auf die externen sowie internen Herausforderungen vorzubereiten. Setzt man die digitalen Führungsinstrumente in Bezug zueinander, entstehen durch die Kombination der einzelnen Instrumente und ihrer Potentiale mögliche digitale Führungssysteme.

10.3.2 Digitales Shopfloor Management zur Förderung von Selbstorganisation und Mitarbeiterbeteiligung

Das Shopfloor Management ist das bekannteste Führungssystem in der Produktion, das in sich mehrere Führungsinstrumente wie z.B. die Personaleinsatzplanung, den Kontinuierlichen Verbesserungsprozess aber auch das Abweichungsmanagement und die Ursachenanalyse miteinander kombiniert. Damit wird das Shopfloor Management genutzt, um kurzfristige Planungsaufgaben der Produktionsplanung und -steuerung, wie zum Beispiel die Personaleinsatzplanung, zu besprechen und andererseits, um kurzfristig auf Störungen in der Produktion zu reagieren. Da das Shopfloor Management damit verschiedenste Führungsaufgaben miteinander kombiniert, unterliegen sowohl die Instrumente im Rahmen des Shopfloor Managements als auch die Durchführung des Shopfloor Management dem digitalen Wandel. Die Potentiale dabei sind vielfältig, wie zum Beispiel die Nutzung von Echtzeitdaten und Künstlicher Intelligenz zur Unterstützung bei der Definition geeigneter Gegenmaßnahmen bei auftretenden Zielabweichungen, zur Dokumentation besprochener Inhalte oder zur Unterstützung bei der Vorbereitung zu besprechender Informationen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

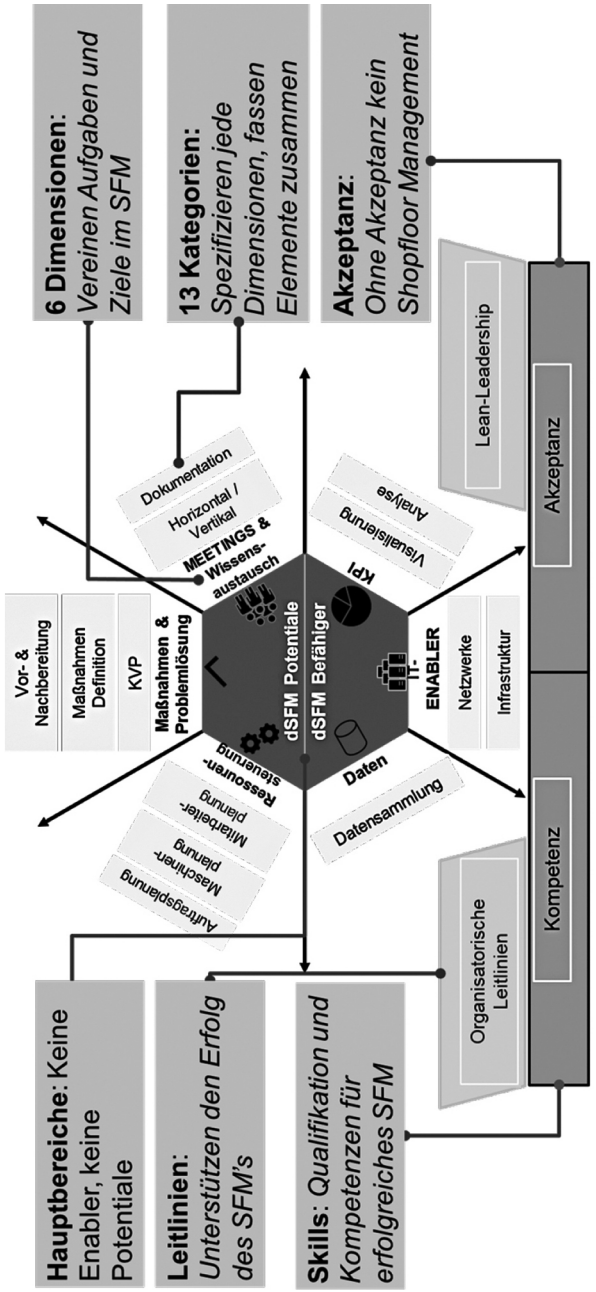


Abb. 2: Modulares, digitales Shopfloor Management Modell des wbk (Kandler et al. 2022b)

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Ziel des im Forschungsprojekt entwickelten Digitalen Shopfloor Management Modells (vgl. Abbildung 2) ist es, die Selbststeuerung und -optimierung in der Produktion zu fördern und dabei den Entwicklungspfad zu einem digitalen Shopfloor Management Systems aufzuzeigen. Das Modell beinhaltet eine Sammlung verschiedenster Instrumente, sogenannter Shopfloor Management Elemente, welche miteinander kombiniert werden, um die Führungsaufgaben in der Produktion durchzuführen. Diese Elemente verteilen sich auf insgesamt 13 Handlungsfelder zu den einzelnen Aufgaben im Shopfloor Management und verteilen sich über ein vier-stufiges Reifegradmodell (analog, digitalisiert, digital/vernetzt, smart/autonom). Die einzelnen Elemente können unternehmensspezifisch ausgewählt werden und bestimmen damit das Führungssystem in der Produktion. Die einzelnen Elemente stehen aufgrund ihrer technologischen Voraussetzungen in Abhängigkeit zueinander, wodurch sich technologische Entwicklungspfade für die Einführung des Shopfloor Managements ergeben.

Die Digitalisierung in den Unternehmen und insbesondere im Digitalen Shopfloor Management geht einher mit der Angst vor gläsernen Mitarbeitenden aufgrund der Verarbeitung sämtlicher Produkt- und Prozessdaten. Um dieser Angst entgegenzuwirken, ist es wichtiger als bisher, die Mitarbeitenden in den Veränderungsprozess der Digitalisierung einzubeziehen. Hierzu liefert ein entwickeltes Akzeptanzmodel einen Ansatz, welche Maßnahmen in welchen Phasen des Veränderungsprozesses ergriffen werden können, um die Mitarbeitenden an der Digitalisierung des Shopfloor Management zu beteiligen. Das Modell umfasst die in Abbildung 3 dargestellten Akzeptanzfaktoren sowie mehrere Akzeptanzmaßnahmen, die im Veränderungsprozess genutzt werden können. Neben der herkömmlichen Information von Mitarbeitenden über Aushänge oder Versammlungen können Mitarbeitende auch direkt am Digitalisierungsprozess beteiligt werden. Hierdurch können Mitarbeitende ihre Sorgen und Bedenken äußern und gleichzeitig ihre Anforderungen, Wünsche und Erwartungen mittels zum Beispiel User Stories einbringen oder mit Hilfe des Prototyping ihre eigenen Shopfloor Boards designen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

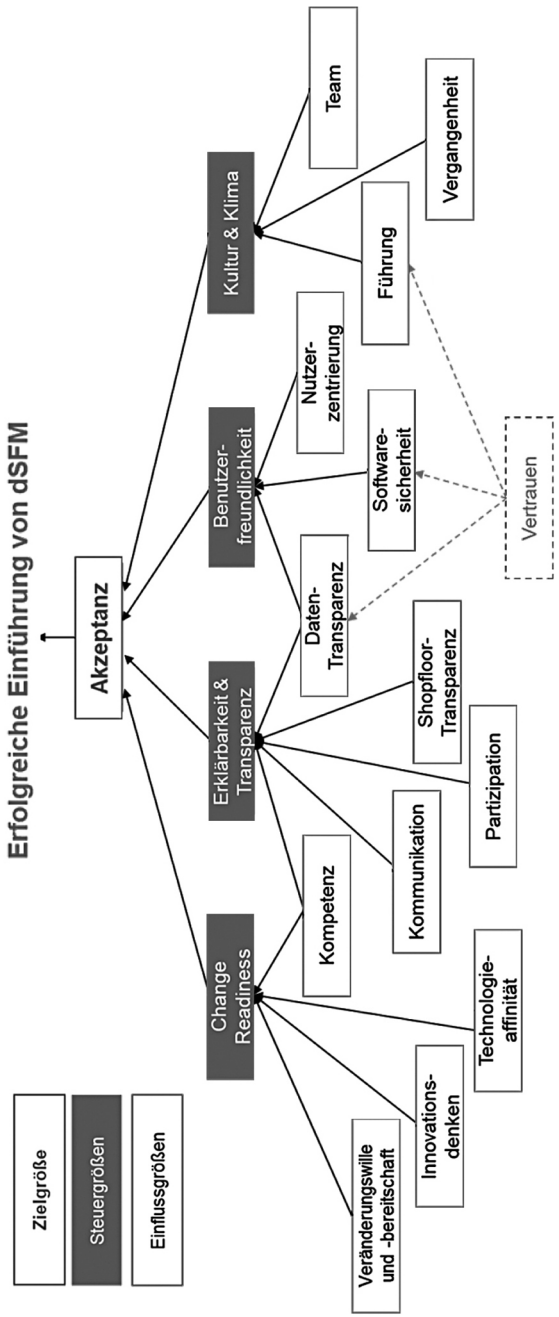


Abb. 3: Einflussgrößen für eine hohe Akzeptanz im Shopfloor Management (Kandler et al. 2022a)

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Damit die Selbstorganisation in der Produktion auf unterster Ebene von Erfolg ist, benötigen sowohl Mitarbeitende als auch Führungskräfte aller Ebenen entsprechende Kompetenzen. Diese Kompetenzen setzen sich vielfältig zusammen, wobei insbesondere auch soziale Kompetenzen wie Motivationskompetenz und Kommunikationskompetenz essentiell sind, um die Philosophie eines funktionierenden Shopfloor Management Führungssystem zu verankern und damit eine nachhaltige Selbstorganisation durch Produktionsmitarbeitende zu ermöglichen.

10.3.3 Kompetenzen für den Erfolg eines digitalen Führungssystems zur Beherrschung der sich verändernden Umwelt

Im Zuge der Digitalisierung spielt das Anforderungsmanagement an Mitarbeitende und Führungskräfte eine größere Rolle als je zuvor. Durch den großen Wandel hin zur digitalisierten Arbeitswelt und Industrie 4.0 verändern sich nicht nur die verwendeten Tools und Software, sondern auch die Kompetenzanforderungen an alle damit Arbeitenden. Daher ist es wichtig, dass jede Rolle die Kompetenzen kennt, die für die Ausübung ihrer Tätigkeiten relevant sind.

Im Forschungsprojekt *teamIn* wurden 12 Kompetenzen identifiziert, die Mitarbeitende und Führungskräfte (in unterschiedlichen Ausprägungen) benötigen, um die an sie gestellten Arbeitsanforderungen meistern zu können.

Autonomie und Selbstgestaltung ist die Fähigkeit, eigeninitiativ zu handeln und sich selbst zu organisieren. Dazu gehört die Bereitschaft, Arbeitstätigkeiten eigenständig zu übernehmen und zu koordinieren. Für die Ausführung der Arbeitstätigkeiten kann Verantwortung für Konsequenzen und Entscheidungen übernommen werden.

Belastbarkeit beschreibt die Fähigkeit, stresserzeugende Situationen zu bewältigen. So können auch unter hoher Arbeitsbelastung Aufgaben zielorientiert angegangen werden, ohne unter Stress zu geraten.

Unter der Veränderungskompetenz oder Veränderungsbereitschaft wird zum einen die Offenheit gegenüber Neuem verstanden, aber auch die Eigeninitiative, die Notwendigkeit von Veränderungen zu erkennen.

Fachwissen umfasst aufgaben- und arbeitsplatzspezifische Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnisse. Dabei ist das Wissen über den gesamten Arbeitsprozess und das fachliche Verständnis zum Verknüpfen der unterschiedlichen Arbeitsschritte relevant. Dieser Kompetenz sind aber auch die handwerklichen Fähigkeiten und das Prozessdenken zuzuordnen. Das Prozessdenken beschreibt das Verständnis für Prozesse vom ersten bis

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

zum letzten Arbeitsschritt und umfasst damit alle vor- und nachgelagerten Schritte im Arbeitsprozess.

Koordinationskompetenz umfasst das sorgfältige Planen und zielorientierte Setzen von Prioritäten bei den Arbeitsaufgaben. Dazu gehört das Organisieren von Aufgaben, Prozessen und Ressourcen sowie die Systematik, diese miteinander zu verbinden.

Mitarbeitendenentwicklung beinhaltet die Förderung der Entwicklung von Mitarbeitenden entsprechend der fachlichen und sozialen Kompetenzen. Dazu gehört das Fördern von Mitarbeitenden in der Ideenproduktion und eigenen Problemlösungsprozessen, um die Arbeitsprozesse, aber auch das innovative Verhalten von Mitarbeitenden kontinuierlich zu verbessern. Ein großer Teil der Mitarbeitendenentwicklung ist auch die Kooperations- und Kommunikationskompetenz, um anspruchsvolle Zielvereinbarungen, Gewinnung von Anregungen und die Motivation von Mitarbeitenden richtig zu kommunizieren und zu unterstützen.

Unter dem Einsatz der Optimierungskompetenz versteht man das Nutzen und Aufzeigen von Potenzialen in Arbeitsabläufen. Dazu gehört das kontinuierliche Reflektieren der Tätigkeiten und Produktions- bzw. Organisationsabläufe und das darauffolgende Erkennen von Optimierungspotenzialen.

Bei der Motivationskompetenz geht es um die Motivation für Aufgaben und das Schaffen von Eigeninitiative. Für führende Rollen schließt dies auch das Schaffen von Motivation für die Mitarbeitenden mit ein. Die betroffene Person strebt aus eigenem Antrieb nach dem Erreichen des Ziels und erkennt ihre Aufgabe als sinnvoll.

Im Konfliktmanagement geht es um die Förderung einer offenen und wertschätzenden Konfliktkultur. Es geht dabei um das konstruktive, sachdienliche und respektvolle Auseinandersetzen mit Differenzen und dem anschließenden Finden einer für beide Parteien akzeptablen Lösung. Eine offene Kommunikation zum Deutlichmachen der eigenen Standpunkte ist dabei ein großer Bestandteil des Konfliktmanagements.

Kooperationsfähigkeit bezeichnet das Vermögen zur sozialen Zusammenarbeit und fördert die Kultur des Miteinanders. Das bezieht die Fähigkeit ein, ergänzende und unterstützende Gemeinschaften zu gestalten und Neuem gegenüber handlungsbereit und aufgeschlossen zu sein.

Kommunikationskompetenz ist die Fähigkeit, sich klar und verständlich auszudrücken. Wichtig ist ein respektvoller Umgang mit den Gesprächspartner:innen und der zielführende Austausch mit diesen. Ziel dieser Kompetenz ist das Etablieren einer offenen und wertschätzenden Kommunikationskultur.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Unter der Digitalkompetenz versteht man eine offene Haltung gegenüber dem Einsatz von neuen digitalen Technologien, Werkzeugen und Prozessen. Die digitale Kompetenz ist dabei als themenübergreifende Kompetenz zu verstehen. Teilgebiete dieser Kompetenz sind die Anwendungskompetenz, die Datenverarbeitungskompetenz sowie die digitale Kommunikationskompetenz.

Die Entwicklung dieser Kompetenzen war auch zentraler Bestandteil des Forschungsprojektes. Dazu wurden Schulungen in Lernfabriken konzipiert und durchgeführt (Ast et al. 2022a). Hierbei gab es verschiedene thematische Schwerpunkte. Die Schulung zu Kompetenzen auf dem digitalisierten Shopfloor umfasst das Lean Leadership und Charismatic Leadership, die Zielentwicklung mit Hilfe des Hoshin Kanri, das Design des Shopfloor Boards und die Potentiale eines erfolgreichen Shopfloor Managements (Schäfer et al. 2022). Die Schulung zu Personaleinsatzplanung zielt darauf ab die Bedeutung des Personaleinsatzes zu vermitteln und dafür zu sensibilisieren. Dazu werden sowohl Grundlagen vermittelt, als auch die Möglichkeiten zum Einsatz von Methoden zur Kompetenzdiagnostik und dem Einsatz digitaler Methoden diskutiert (Ast et al. 2022a).

10.4 Resümee

Das Forschungsprojekt *teamIn – Digitale Führung und Technologien für die Teaminteraktion von morgen* hat somit über drei Jahre dazu beigetragen ein neues Führungsleitbild im Zuge der Digitalisierung zu schaffen und dabei den Fokus auf das Digitale Shopfloor Management, die Personaleinsatzplanung sowie das Wissensmanagement in Unternehmen gelegt. Zwar förderte die Corona-Pandemie die Einführung der digitalen Führungsinstrumente und baute Ängste und Hemmschwellen gegenüber dem Einsatz von digitalen Kommunikationsinstrumenten ab, doch gleichzeitig bestand weiterhin der Wunsch nach Führungsarbeit in Präsenz. Ein zentrales Ergebnis des Forschungsprojekts ist, dass der Einsatz digitaler Führungsinstrumente insbesondere die Vorbereitung und Nachbereitung von Führungsaufgaben erleichtert und damit wieder genügend Zeit für die eigentliche Führungsarbeit ermöglicht. Neben der Digitalisierung wirken aber auch die anderen Bestandteile der VUCA-Welt auf die Produktion, wobei ein großes Potential in den Mitarbeitenden innerhalb der Produktion liegt. Diese Mitarbeitenden sind Expert:innen ihrer Prozesse und können in kürzester Zeit Störungen beseitigen oder einen Auftrag umpriorisieren sobald eine Produktionsanlage ausfällt oder fehlende Materialien eine Weiterbearbeitung verhindern. Voraussetzung hierfür sind neben einer hohen Transparenz

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

in der Produktion, insbesondere eine Führungskultur, die dies befähigt und fördert, wie dies in Rahmen einer Wertebasierten Führungskultur geschaffen werden kann, wobei die Führungskraft zunehmend mit einer Coaching-Haltung führt und dabei Mitarbeitende ermutigt selbst Entscheidungen zu treffen und somit unmittelbar in ihrem Entscheidungsraum produktionsrelevante Entscheidungen trifft.

Literaturverzeichnis

Anzanello, M. J., Fogliatto, F. S. (2011). Learning curve models and applications: Literature review and research directions. *International Journal of Industrial Ergonomics* 41 (5), 573–583.

Ast, J. (2022). Konzept eines Personaleinsatzinstruments zur Kompetenzentwicklung. In G. Lanza, P. Nieken, P. Nyhuis, A. Trübswetter (Hrsg.), *Potentiale digitaler Führung und Technologien für die Teaminteraktion von morgen*, (S. 34–42). Hannover: TEWISS.

Ast, J., Kandler, M., Ströhlein, K. (2022a). Schulungskonzepte für die Unterstützung von digitaler Führung in produzierenden Unternehmen. In G. Lanza, P. Nieken, P. Nyhuis, A. Trübswetter (Hrsg.), *Digitale Führung und Technologien für die Teaminteraktion von morgen*, (S. 104–115). Hannover: TEWISS.

Ast, J., Möhle, J., Bleckmann, M., Nyhuis, P. (2022b). *Preliminary Study in a Learning Factory on Functional Flexibility of the Workforce. Conference on Learning Factories 2022*. SSRN Journal.

Ast, J., Wasseghi, R., Nyhuis, P. (2021). A comparison of methods for determining performance based employee deployment in production systems. *Production Engineering Research and Development* 15 (3–4), 335–342.

Azizi, N., Zolfaghari, S., Liang, M. (2010). Modeling job rotation in manufacturing systems: The study of employee's boredom and skill variations. *International Journal of Production Economics* 123 (1), 69–85.

Denkena, B., Stobrawa, S., Jenkner, I. (2017). Kompetenzorientierte Arbeitsplatzwechsel: Ein simulationsbasierter Ansatz zur Durchführung von Jobrotation unter Berücksichtigung von Kompetenzen für die Personaleinsatzplanung von Industrieunternehmen. *ZWF* 112 (10), 640–643.

Gamm, G., Hetzel, A. (Hrsg.) (2005). *Unbestimmtheitssignaturen der Technik: Eine neue Deutung der technisierten Welt*. Bielefeld: Transcript Verlag.

Gorny, P. M., Nieken, P., Ströhlein, K. (2022a). *He, She, They? The Impact of Gendered Language on Economic Behaviour.* Working Paper.

Gorny, P. M., Nieken, P., Ströhlein, K. (2022b). *The Effects of Gendered Language on Norm Compliance*. Working Paper.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Hirsch-Kreinsen, H., Hompel, M. ten, Kretschmer, V. (2015). Digitalisierung industrieller Arbeit. In B. Vogel-Heuser, T. Bauernhansl, M. ten Hompel (Hrsg.), *Handbuch Industrie 4.0. Produktion, Automatisierung und Logistik*, (S. 1–18). Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Jaber, M. Y., Givi, Z. S. (2015). Imperfect production process with learning and forgetting effects. *Computational Management Science* 12 (1), 129–152.

Kagermann, H., Wahlster, W., Helbig, J. (2013). Umsetzungsempfehlung für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0: Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern. *Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0. Forschungsunion*

Kandler, M., Dierolf, L., Bender, M., Schäfer, L., May, M.C., Lanza, G. (2022a). Shopfloor Management Acceptance in Global Manufacturing. *Procedia CIRP* 115, 190–195.

Kandler, M., Gabriel, P., Schröttle, V., May, M.C., Lanza, G. (2022b). *Modular, Digital Shopfloor Management Model – A Maturity Assessment For A Human-Oriented Transformation Process*.

Kandler, M., Schäfer, L., Gorny, P.M., Ströhlein, K., Lanza, G., Nieken, P. (2021). *Learning Factory Labs as Field-in-the-Lab Environments – An Experimental Concept for Human-Centred Production Research*. Proceedings of the Conference on Learning Factories (CLF) 2021.

Malessa, N., Ast, J., Kandler, M., Ströhlein, K., Nyhuis, P., Lanza, G., Nieken, P. (2020). Digitale Führung und Technologien für die Teaminteraktion von morgen. *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* 115 (7–8), 540–544.

Paul, G. (2018). Die Befragung von KMUs zur kollaborativen Team- und Projektarbeit. Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen an der Georg-August-Universität, Göttingen, 60 pp. https://www.collaboteam.de/fileadmin/user_upload/18_07_12_Gerd_Paul_-_Befragungsergebnisse_100_KMU.pdf. Gesehen 6. Dezember 2018.

Rump, J., Eilers, S. (2017). *Auf dem Weg zur Arbeit 4.0*. Berlin, Heidelberg: Springer.

Schäfer, L., Ströhlein, K., Kandler, M., Hulla, M., Ast, J., Lanza, G., Nieken, P., Ramsauer, C., Nyhuis, P. (2022). *New Competences in a Digitalized Shopfloor – A Modular Training Concept for Learning Factories*. Conference on Learning Factories 2022. SSRN Journal.

Spengler, T. (2019). *Moderne Personalplanung*. Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Stippler, S., Burstedde, A., Hering, A. T., Jansen, 2019. *Wie Unternehmen trotz Fachkräftemangel Mitarbeiter finden: KOFA-Studie.* Institut der deutschen Wirtschaft (IW), Köln.

Ströhlein, K., Gorny, P. M., Kandler, M., Schäfer, L., Nieken, P., Lanza, G. (2022). *Decision Experiments in the Learning Factory: A Proof of Concept.* Conference on Learning Factories 2022. SSRN Journal.

Trompisch, P. (2017). Industrie 4.0 und die Zukunft der Arbeit. *Elektrotechnik und Informationstechnik* 134 (7), 370–373.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

III.

Praxiswerkstatt

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

13. Fallstudie DMG MORI Spare Parts GmbH: Interaktionskompetenz in der Ersatzteillogistik

Matthias Müssigbrodt, Stefan Wellensiek und Roman Senderek

13.1 Unternehmensprofil und Ausgangssituation

Der im Jahre 1994 gegründete DMG MORI Konzern ist ein weltweit führender Hersteller von hochpräzisen Werkzeugmaschinen und nachhaltigen Technologien, die am Anfang weltweiter Wertschöpfungsketten stehen. Die *Global One Company* verfügt über insgesamt 12.000 Beschäftigte an den 111 Vertriebs- und Servicestandorten und 16 Produktionswerken. Das Segment *Industrielle Dienstleistungen* beinhaltet die Geschäftstätigkeit der Bereiche Vertrieb und Services. In den Services integriert der Konzern sämtliche Dienstleistungen und Serviceprodukte rund um den gesamten Lebenszyklus ihrer Werkzeugmaschinen. Hier ist auch die im Jahre 2008 gegründete DMG MORI Spare Parts GmbH einzuordnen, der als Projektpartner im eLLa4.0 Projekt mitwirkte. Aufgabe der Spare Parts ist der weltweite Verkauf von Ersatzteilen für DMG MORI Werkzeugmaschinen. Die Ersatzteilverfügbarkeit liegt bei mehr als 95 Prozent, mehr als 200.000 Ersatzteile sind sofort lieferbar. Hauptsitz der insgesamt vier Zentrallager der DMG MORI Spare Parts GmbH ist Geretsried, wo rund 150 Mitarbeitende beschäftigt sind. Weitere Standorte sind in Dallas, Shanghai und Iga zu finden, weitere Lokallager in Mexiko, Brasilien und Indien für Emergency Parts.

Viele Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus, so auch DMG MORI, sind in einer Situation, in der es für die *Stärkung ihrer Marktposition* im globalen Wettbewerb nicht mehr ausreicht, ihr *Kerngeschäft* allein zu betreiben (vgl. Schuh et al. 2010, S. 416). Vielmehr gewinnen die Bereiche Service und After-Sales, insbesondere die *Ersatzteillogistik* als die Bereitstellung von Ersatzteilen und deren Zusammenführung mit dem defekten Primärprodukt (vgl. Schuh et al. 2013, S. 167) zunehmend an Bedeutung, weshalb auch die Spare Parts GmbH im DMG-Konzern eine immer wichtigere Rolle einnimmt. Als *Ersatzteile* gelten in diesem Zusammenhang gemäß (DIN 24420 1976, S. 1) Teile, Gruppen (z. B. auch Baugruppen und Teilegruppen) oder vollständige Erzeugnisse, die dazu bestimmt sind, beschädigte, verschlissene oder fehlende Teile, Gruppen oder Erzeugnisse zu

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

ersetzen. Ersatzteile sind somit ein wichtiger Bestandteil der Wartung und Reparatur von Produkten und Geräten, da sie es ermöglichen, beschädigte oder fehlerhafte Teile zu ersetzen, ohne dass das gesamte Gerät ersetzt werden muss. Begründet ist die *zunehmende Relevanz von Ersatzteilen* damit, dass seitens der Kunden *hohe Verfügbarkeiten* der für die Produktion benötigten Maschinen und Anlagen gefordert werden (vgl. Hohmann und Kuhlmann 2020, S. 117). Darüber hinaus kann ein gutes Serviceangebot im After-Sales-Geschäft sowie eine gute Positionierung beim Angebot von Ersatzteilen ebenfalls als Kaufargument im Neuproduktgeschäft dienen (Riha und Grötzner 2010, S. 197). Die Hersteller von Maschinen- und Anlagen widmen sich daher verstärkt dem After-Sales-Geschäft (Brenken et al. 2010, S. 34 ff.). Neben diesen wirtschaftlichen Motiven gibt es weitere Faktoren, die dazu beitragen, dass Unternehmen wie DMG MORI das Ersatzteilgeschäft als interessantes, aber auch notwendiges Geschäftsfeld ansehen müssen. Zu nennen sind dabei die rechtlichen Rahmenbedingungen und Verpflichtungen der Hersteller zur Gewährleistung sowie verschärfte Rohstoff- und Umweltbedingungen.

Die *Ersatzteillogistik* ist keine leichte Aufgabe und stellt Unternehmen wie die Spare Parts vor *vielfältige Herausforderungen*. Zum Beispiel muss die Ersatzteillogistik sicherstellen, dass das *richtige Teil am richtigen Ort* verfügbar ist, wenn es benötigt wird (vgl. Hohmann und Kuhlmann 2020, S. 118). Dies ist speziell in der Ersatzteillogistik schwierig zu bewältigen. So ist der Bedarf an Ersatzteilen nur *begrenzt planbar* und kommt in der Regel überraschend. Aufgrund der Globalisierung erwarten Kunden ferner weltweit eine schnelle Lieferung. Zudem fordern diese verbindliche Service-Level sowie *hohe Verfügbarkeiten* und sichern diese vertraglich über hohe Konventionalstrafen ab. Die Versorgung mit Ersatzteilen erfordert ein großes Teilespektrum, da die Variantenvielfalt über die vergangene Zeit stark angestiegen ist. Darüber hinaus müssen Ersatzteile auch für bereits ausgelaufene Produkte bereitgestellt werden (vgl. Wienhold 2014, S. 2f.). Um ein erfolgreiches Ersatzteilmanagement zu gewährleisten, ist die betriebliche Logistik daher auf einem hohen Niveau zu organisieren. Dazu gehören die vorausschauende Bestandskontrolle sowie die Planung, Beschaffung und Lagerhaltung der Teile. Schließlich müssen sich Unternehmen wie DMG MORI bemühen, Kosten und Risiken über Lieferantenverträge und eine intelligente Lagerplanung zu optimieren.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Ausgangssituation verfolgt die Spare Parts das Ziel, Prozesse im Rahmen der *Ersatzteillogistik zu optimieren und zu reorganisieren*. Den *Führungskräften* kommt hierbei eine *zentrale Bedeutung* zu. Insbesondere sind sie es, die Technologien implementieren, als Vorbild vorangehen und auch unter Zeit- und Leistungsdruck konflikt-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

frei und wertschätzend kommunizieren. Zudem ist es explizites Ziel bei der Spare Parts, dass Einführungs- und Umsetzungsprozesse von Veränderungsprojekten *partizipativ* ablaufen, damit diese auch auf eine *breite Akzeptanz* im Unternehmen stößt. Im Rahmen des eLLa4.0-Projektes mit dem Fokus auf das Thema *Gute Führung und Arbeit in der sozio-digitalen Transformation* hat sich die Spare Parts diesen Herausforderungen gestellt und einen Projekt-Case in der Ersatzteillogistik ausgewählt, der im Folgenden genauer beschrieben wird.

13.2 Beschreibung der implementierten Technologie

Aus technischer Sicht wurde zum einen eine Bestandsplanungs-Software am Standort in Geretsried implementiert. Diese Software ist in der Lage, Bestände optimaler zu planen und automatisierte Entscheidungen, etwa bei Schüttgut und Massenbestellungen, zu treffen. Sie ermöglicht, die Verfügbarkeit von Ersatzteilen zu optimieren, was zu einer schnelleren und effizienteren Reparatur oder Wartung beiträgt. Zum anderen wurde im Rahmen der Auftragsbestätigung und Rückmeldung von Lieferanten Robotic Process Automation (RPA, deutsch: Robotergestützte Prozessautomatisierung; für einen guten Überblick vgl. etwa Czarnecki/Auth 2018) eingeführt (vgl. Abbildung 1).

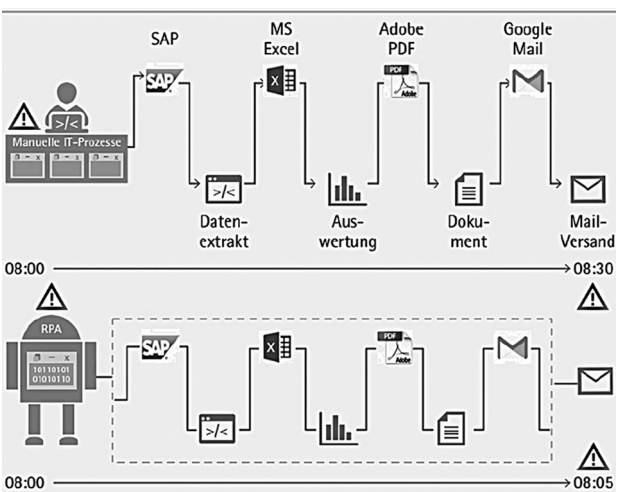


Abb. 1: Robotic Process Automation im Case der Spare Parts GmbH (eigene Darstellung)

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Im Rahmen dieses Ansatzes zur Prozessautomatisierung werden repetitive, manuelle, zeitintensive oder fehleranfällige Tätigkeiten durch sogenannte *Softwareroboter (Bots)* erlernt und automatisiert ausgeführt. Der Bot imitiert also menschliche digitale Interaktionen. RPA nutzt die *normale* Benutzeroberfläche, um die notwendigen Daten wie ein Mensch zu erfassen, und kann mit allen bereits existierenden Systemen kommunizieren. Konkrete Anwendungsbereiche von RPA sind etwa die Verarbeitung von E-Mails, Dateneingabe in Datenbanken sowie automatische Rechnungsstellung. RPA kann auch dazu verwendet werden, um Prozesse zu überwachen und darauf reagieren zu können, wenn sich etwas ändert. Parallel zur Einführung von Synchron und RPA wurden zudem *Prozesse* bei der Spare Parts in einem Fachbereich *reorganisiert*. So wurde eine neue Struktur gewählt, was zur Folge hat, dass neue Rollen definiert wurden.

Zielsetzung

In dem eLLa4.0-Case der Spare Parts geht es konkret um die *Optimierung der Ersatzteillogistik* am Standort in Geretsried. Eine wesentliche Herausforderung für den Unternehmensteil besteht in der Organisation der Lagerhaltung und der Verfügbarkeit von Ersatzteilen. Durch die Einführung von Bestandsplanungs-Software, RPA und der begleitenden Reorganisation verfolgt die Spare Parts die folgenden Ziele:

- **Entlastung des Personals und Empowerment:** Da in den indirekten Bereichen ein relevanter Teil der manuellen Arbeit durch RPA automatisiert wird, können Beschäftigten andere, mehr wertstiftende Aufgaben zugewiesen werden. Die Bestandsplanungs-Software soll ebenfalls den manuellen Aufwand bei Beschäftigten minimieren und *Bauchgefühlentscheidungen* (insbesondere bei weniger erfahrenden Beschäftigten) vermeiden. Zudem sollen die Beschäftigten befähigt werden, Entscheidungen technologiegestützt zu treffen und dies ohne umständliche Genehmigungsprozesse über Führungskräfte.
- **Abbau/Optimierung von Bestand und die Verbesserung der Teileverfügbarkeit:** Ziel des Cases ist es ferner, die Lagerbestände für ein mehrstufiges Vertriebsnetzwerk, bei bestmöglicher Teileverfügbarkeit und zu den geringstmöglichen Kosten zu optimieren.
- **Reduzierung von Prozesskosten:** Da die Bestandsplanungs-Software u. a. den Bestellprozess automatisiert (24/7 Verfügbarkeit), muss die Spare Parts nicht so viel Geld für Lagerhaltung ausgeben. Dies spart Kosten und verringert gleichzeitig das Risiko von Fehlbestellungen und Verlusten.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

- **Verbesserte Kundenzufriedenheit:** Da Bestellungen schneller bearbeitet werden können und Bestände effizienter verwaltet werden, ermöglicht die Bestandsplanungs-Software und RPA der Spare Parts, die Kundenzufriedenheit zu steigern.

Veränderte Prozesse

Durch Implementierung von Bestandsplanungs-Software, RPA und der Reorganisation gestalten sich die Prozesse bei der Spare Parts anders als in der Vergangenheit. So nimmt die Software den Führungskräften Entscheidungen ab, denn bei größeren Umsatzvolumina mussten Entscheidungen bislang von den Führungskräften über eine Freigabe abgesegnet werden. Durch die Einführung können die Führungskräfte nun teilweise nicht mehr eingreifen, *prozessuales Wissen* reicht nicht mehr aus, vielmehr wird *technologisches Verständnis wichtiger*. Im Zuge dessen ändern sich also *die Kommunikationswege und die Zusammenarbeit in den Fachabteilungen*.

In der Vergangenheit erfolgten die Auftragsbestätigung und Rückmeldung von Lieferanten manuell (per Fax, Post, E-Mail). Hier kommt nun RPA ins Spiel und unterstützt bei diesen nachgelagerten Prozessen, indem *Daten schneller gesammelt, bearbeitet und ausgewertet* werden als bisher. Dies bedeutet, dass Ersatzteilbestellungen und die Bearbeitung der Auftragsbestätigungen in Echtzeit verarbeitet werden können, was eine schnellere Abwicklung bedeutet. Darüber hinaus führt die Verwendung von RPA dazu, dass mehr Informationen über den Bestandsstatus verfügbar sind und so eine bessere Planung ermöglicht wird. Da RPA Faktoren wie Lagerbestand und Lieferzeit berücksichtigen, kann es der Spare Parts helfen, präzise Vorhersagen über Liefermengen zu treffen. Dies ist besonders vorteilhaft bei der Planung von Bestellungen im Voraus oder bei der Beantwortung von Kundenanfragen. RPA bietet auch Verbesserungsmöglichkeiten für andere Logistikprozesse, beispielsweise die Verfolgung von Sendungsnummern oder die Bearbeitung von Reklamationen. Es kann dadurch rascher reagiert werden, was zu einem verbesserten Kundenerlebnis führt. Zudem kommt es zu einer Minimierung von manuellen Fehlern, allerdings kommen neue Fehlerarten hinzu.

13.3 Führungsrelevante Aspekte der Implementierung

Im Zuge der Implementierung der Bestandsplanungs-Software, RPA und der Reorganisation der Struktur spielt das *Thema der Führung* eine zentrale Rolle. Nach Weibler (2016, S. 22) heißt Führung, „(…) andere durch eige-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

nes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt." Das Besondere ist, dass Führung mit der *Akzeptanz* verbunden wird. Damit grenzt sich Führung (*Leadership*) von dem Begriff der Leitung (*Headship*) ab, die mit der Einnahme einer Vorgesetztenposition formal einhergeht. Vor diesem Hintergrund gestalteten sich im Rahmen des Cases bei der Spare Parts die *Akzeptanzsicherung* als zentraler führungsrelevanter Aspekt heraus. Akzeptanz kann als ein Prozess verstanden werden, der sich von der ersten Interaktion mit der neuen Technologie bis hin zur Anwendungsphase erstreckt. Neben einer positiven Einstellung (*Einstellungsakzeptanz*) wird oftmals auch die tatsächliche Nutzung der Technologie (*Verhaltensakzeptanz*) erwartet (Simon 2001). Es gibt viele wissenschaftliche Erklärungsmodelle für Technikakzeptanz, die sich hinsichtlich der Art der Technologie (z.B. IT), des Kontexts (z.B. Arbeitskontext) und der Ganzheitlichkeit unterscheiden. Der letztgenannte Aspekt betrifft die Frage, ob neben der Technologie selbst (Akzeptanzobjekt), auch die zukünftigen Anwender*innen (Akzeptanzsubjekt), der Akzeptanzkontext (z.B. Organisationsbedingungen) und die Auswirkungen von Akzeptanzprozessen sowie Rückkopplungsprozesse berücksichtigt werden (Kollmann 1998). Entsprechend wird dann etwa zwischen Input-Modellen, Input-Output-Modellen und Rückkopplungsmodellen unterschieden (für eine gute Übersicht vgl. etwa Schäfer und Keppler 2013). Technologieakzeptanz ist also als ein *komplexes Phänomen* zu sehen. Der wahrgenommene Nutzen sowie die Benutzerfreundlichkeit im Sinne einer einfachen Bedienbarkeit spielen eine zentrale Rolle. Entsprechend sollte auch nur Technologie eingeführt werden, die den zukünftigen Anwender*innen wirklich bei der Bewältigung ihrer Arbeitsaufgaben hilft und auch von den Anwender*innen und nicht nur von den Techniker*innen nachvollzogen werden kann. In diesem Zusammenhang ist insgesamt immer auch der *Fit zwischen den Fähigkeiten der Anwender*innen und den Anforderungen der Technologie* zu bedenken. Trainingsmaßnahmen sollten also entsprechend im Zuge der Implementierung eingeplant werden, werden in manchen Modellen daher sogar als Akzeptanzkomponente explizit integriert. Ziel sollte es sein, das Selbstvertrauen der Anwender*innen im Umgang mit der Technologie zu stärken und den Umgang mit der Technologie zu einer Art Erlebnis werden zu lassen. Es geht somit um den Aufbau von umfassenden Erfahrungen und um Vertrauensbildung. Potenzielle Anwender*innen können so neugierig gemacht und begeistert werden.

Neben der Akzeptanzsicherung wurde im Rahmen des Cases aber auch deutlich, dass insbesondere folgende *Aspekte* ebenfalls *führungsrelevant* sind. Diese nehmen wiederum indirekt Einfluss auf die Akzeptanz:

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

- **Coaching Leadership:** Führungskräfte mussten im Rahmen des Cases die *Ängste der Beschäftigten* (bspw. vor Jobverlust, neuen Aufgaben) nehmen sowie auf die Dringlichkeit der Maßnahmen hinweisen. *Traditionelle Führung* wird daher teilweise obsolet: Führungskräften kommt also eine neue Rolle zu: weg vom Taktgeber/Entscheider und hin zum Coach und Motivator (vgl. Weibler und Müssigbrodt 2017).
- **Technologie:** Technisches Verständnis und Programmierkenntnisse werden im Rahmen des Cases immer wichtiger. Führungskräfte müssen in der Lage sein, die Technologie zu überwachen bzw. zu monitoren sowie eine sukzessive Verbesserung der Systemparameter vorantreiben zu können.

Diese führungsrelevanten Aspekte machen deutlich, dass auf *Führungskräften* bei der Spare Parts *neue Herausforderungen* zugekommen sind. Entsprechend wurden diese im Rahmen des Cases *gezielt geschult und unterstützt*. Als Grundlage dienten hierfür die Ableitung der konkreten Qualifizierungsbedarfe, die im folgenden Unterkapitel näher herausgearbeitet werden.

13.4 Interaktionskompetenz und Qualifizierung

Konkret benötigen die Führungskräfte im Rahmen des Cases im Umgang mit den genannten Aspekten Akzeptanzsicherung, Coaching Leadership und Technologie ein hohes Maß an *Interaktionskompetenz*. Dies meint die Fähigkeit, sich in sozialen Bezügen und Situationen angemessen und konstruktiv ausdrücken zu können, zu handeln und zu sprechen und den gesamten unternehmensbezogenen (digital-unterstützten) Interaktionsraum – MTO – in normativer, strategischer und operativer Hinsicht zu gestalten. Dabei speist sich Interaktionskompetenz aus Folgenden, spezifischen Kompetenzbündeln:

- **Digitale & Medienkompetenz:** Verständnis von Technologie sowie die Auseinandersetzung mit der Frage, welche Technologie für welche spezifische Situation am besten geeignet ist.
- **Analytische und Planungskompetenz:** Gute Auffassungsgabe, um Situationen schnell und möglichst in ihrer Vollständigkeit zu erfassen.
- **Wirtschaftliche Kompetenz:** Entscheidungen müssen auch Wirtschaftlichkeitsaspekte berücksichtigen.
- **Führungskompetenz:** Betrachtung von Beschäftigten als Individuen und Unterstützung der Potenzialentfaltung/Gesundheit.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

- **Persönliche Kompetenz:** Persönlichen Weiterentwicklung des Führungsstils, die Fähigkeit Unsicherheit ertragen zu können, sozio-emotionale Selbstkompetenz sowie Lernbereitschaft und -fähigkeit.

Um den Qualifizierungsbedarf der Führungskräfte bei der Spare Parts zu ermitteln, wurden *Case-relevante Kompetenzbündel* identifiziert. Insbesondere sind die Digitale- und Medienkompetenz, die Führungskompetenz und die Persönliche Kompetenz in diesem Case besonders bedeutsam. Mit Hilfe der definierten Qualifizierungsansprüche für den Case wurde im Anschluss ein spezifisches *Lehr- und Lernkonzept* für diese erstellt. Das Schulungskonzept wurde bei der Spare Parts erprobt und bei Bedarf erweitert.

Digitale & Medienkompetenz

Das *Verständnis der Software* ist besonders zentral; es ist wichtig, dass die Führungskräfte mit der Software vertraut sind. Für sie ist es bedeutsam zu verstehen, wie das System *funktioniert* und wie man es *effizient* nutzen kann. Entsprechend wurden bei der Spare Parts *Synchron-Schulungen* durchgeführt. In dem Schulungsprogramm wurden sowohl *Grundlagen* als auch *fortgeschrittene Techniken* vermittelt. Es geht dabei nicht nur um den Umgang mit der Software, sondern auch darum, wie die Software in bestehende Prozesse integriert werden kann und welche Vorteile sie für die Spare Parts bietet. Ferner wurde die Teilnahme an *Six Sigma Kursen* bei der Spare Parts angeboten. Six Sigma ist eine *strukturierte Methode zur Verbesserung von Geschäftsprozessen*, bei der analytische und statistische Tools angewendet werden. Im Gegensatz zu anderen Prozessverbesserungsmethoden basiert Six Sigma auf einem mathematischen Ansatz in Kombination mit einer *Methoden-Toolbox*, auch als Six Sigma Werkzeugkoffer bekannt. Six Sigma geht davon aus, dass jeder Geschäftsprozess als mathematische Funktion beschrieben werden kann. Es setzt sich zum Ziel, die Performance von Produktions- und Dienstleistungsprozessen mithilfe von Kennzahlen messbar zu machen (Six Sigma 2022). Zur Stärkung von Digital- und Medienkompetenz wurde auch auf die *Lernplattform Masterplan* (Masterplan 2022) zugegriffen, die organisationsweit bei DMG implementiert ist. Masterplan ist eine der führenden Lernplattformen für betriebliche Weiterbildung in Deutschland. Über 250 Kunden nutzen die Plattform, um ihre internen Aus- und Weiterbildungsangebote zu digitalisieren. Die ständig wachsende Bibliothek umfasst mehr als 2000 unterschiedliche Lektionen zu Themen wie Führungskompetenz, Datenschutz & Arbeitssicherheit oder Digitale- und Medienkompetenz. Zudem können Unternehmen auf Masterplan individuelle Wissensabfragen erstellen, Kurse als Pflicht-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

schulungen definieren und den Lernerfolg messen. Auf Seiten der Lernenden stehen mit der intuitiven Benutzeroberfläche, Gamification-Elementen und individuellen Lerngruppen ein motivierendes Nutzererlebnis im Mittelpunkt. DMG hat zudem auch eigene Schulungsprogramme zum Aufbau von Digitaler- und Medienkompetenz entwickelt und hochgeladen (bspw. zu Internet of Things (IoT)).

Führungskompetenz

Der *Aufbau von Führungskompetenz* ist besonders relevant in dem Case. Dies beinhaltet die Kompetenz, Akzeptanz zu schaffen, Ängste zu nehmen sowie Prozesse zu moderieren. Führungskräften kommt also eine neue Rolle zu: Weg vom traditionellen Führungsstil und klaren Anweisungen hin zu *Coaching Leadership*. Dies ist auch eng mit der *Kompetenz des Loslassens* verbunden, denn im Zuge automatisierter Entscheidungen können Führungskräfte oftmals nicht mehr großartig eingreifen. Die Spare Parts arbeitet permanent an *individuellen Lernpfaden*, damit Führungskräfte individuell und je nach Bedarf geschult werden können. Dazu wird erneut auf die Lernplattform Masterplan zugegriffen. Hier können die Führungskräfte gezielt oder auch allgemein in Blended Learning Formaten trainiert und geschult werden, um zusätzlich notwendige Führungskompetenzen aufzubauen und anschließend anzuwenden. Zudem wurden weitere Leadership-Programme den Führungskräften angeboten, u. a. ein internes standortübergreifendes Digital Leadership Programm von DMG MORI als auch das Weiterbildungsangebot eLLa4.0 des FIR e.V. an der RWTH Aachen und des Fraunhofer IAO mit den drei zentralen Modulen *Leading Yourself*, *Leading People and Teams* und *Leading Organisations*.

Fachkompetenz

Trotz Implementierung von Bestandsplanungs-Software und RPA bleibt das *Prozessverständnis* der entscheidende Faktor. Eine stetige Steigerung der Fachkompetenz ist daher als besonders relevant in dem Spare Parts-Case zu betrachten. Damit Führungskräfte Prozesse verstehen, müssen diese bspw. wissen, wie etwas ohne RPA und Bestands-Software funktioniert, denn diese Technologien sind keine Lösung für ein dezidiertes Problem. Allerdings sind Führungskräfte aktuell oftmals stark organisatorisch und wenig in operative Prozesse eingebunden. Daher wird bei der Spare Parts im Rahmen des Cases Wert darauf gelegt, die Fachkompetenz intern durch Einarbeitungsprozesse aufzubauen (Stichwort: *arbeitsnahes Lernen*; vgl. etwa Winter et al. 2021). Geplant ist es ebenfalls, Kurse zur Stärkung

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

der Fachkompetenz in Masterplan zu integrieren und intern selbst zu entwickeln (was wiederum Digitale- und Medienkompetenz erfordert).

Persönliche Kompetenz

Persönliche Kompetenzen von Führungskräften wie *Ehrlichkeit, Transparenz und klare Kommunikation* werden bei DMG MORI vorausgesetzt. Dennoch werden im Rahmen des Cases noch größere Anforderungen an diese Kompetenz gestellt. Zur Stärkung dieser persönlichen Kompetenzen wird bei der Spare Parts erneut auf Masterplan zugrückgegriffen. Hier sind etwa Kurse in *Achtsamkeit* besonders erwähnenswert. Das Phänomen der Achtsamkeit hat in den letzten Jahren in Wissenschaft und Praxis zunehmend Bedeutung erlangt. Eine häufig zitierte Definition stammt von Kirk Brown und Richard Ryan von der Universität Rochester (2003, S. 822), die Achtsamkeit (Mindfulness) als "eine offene, auf den Moment gerichtete *Aufmerksamkeit* und ein *Gewahrsein von gegenwärtigen Erfahrungen* bzw. sich *gerade vollziehenden Ereignissen*". Eine Vielzahl empirischer Untersuchungen zeigt *positive intrapersonale Auswirkungen von Achtsamkeit*, die eng mit einer autonomen Selbstbeeinflussung in Verbindung stehen (z. B. Remmers et al. 2016; Teper et al. 2013; Papies et al. 2012). Achtsamkeit kann in Situationen hilfreich sein, in denen Führungskräfte emotional automatisch reagieren und innerliche Gewohnheiten und alte Verhaltensmuster das aktuelle Geschehen negativ beeinflussen (bspw. der sofortige Blick auf das Display des Smartphones) (vgl. auch Weibler und Müssigbrodt 2017). Durch Achtsamkeit entsteht eine Entscheidungslücke zwischen der unmittelbaren Erfahrung und der meist automatischen handlungsorientierten Verarbeitung, die dann konstruktiv genutzt werden kann. Das Innehalten schafft die Basis für *bewusstes Entscheiden und die Auswahl adäquater Verhaltensstrategien*. Eine zentrale Voraussetzung für effizientes Agieren einer Führungskraft im Case der Spare Parts.

13.5 Resümee

Die Spare Parts hat im Rahmen des eLLa-Projektes eine Bestandsplanungs-Software und RPA eingeführt sowie damit verbunden einzelne Prozesse reorganisiert. Diese Implementierungen hatte positive Auswirkungen auf die Effizienz und Effektivität der Ersatzteillogistik am Standort in Geretsried. Die Optimierung der Bestandsplanung und der Automatisierung von Prozessen führte zu einer besseren Verfügbarkeit der Ersatzteile und einer reduzierten Lagerhaltungskosten. Zudem wurde die Reaktionszeit

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

bei Kundenanfragen deutlich verbessert und das Ersatzteilmanagement konnte an die sich ändernden Bedürfnisse angepasst werden. Auch konnten nach einer Phase des Mehraufwands im Zuge der Implementierung im Zeitablauf Entlastungen der Beschäftigten beobachtet und ihnen mehr Zeit für höherwertige Aufgaben ermöglicht werden. Der Case hat ferner besonders deutlich gemacht, dass eine starke Interaktionskompetenz der Führungskräfte eine notwendige Voraussetzung für Akzeptanzsicherung, Coaching Leadership und Technologieverständnis und somit für den Erfolg des gesamten Implementierungsprozesses ist. Um diese Kompetenz zu fördern, hat die Spare Parts verschiedene, auch digitale Lehr- und Lernangebote, implementiert bzw. genutzt. Dies zeigt, dass es bei der Implementierung von Technologien wichtig ist, auch die Kompetenzen der Führungskräfte zu berücksichtigen. Nur so kann eine nachhaltige Transformation gelingen.

Literaturverzeichnis

Brenken, B., Gudergan, G., Schuh, G., Schröder, M., Stich, V. (2010). *Fakten und Trends im Service*. Aachen.

Brown, K. W., Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and it's role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology* 84 (4), 822–848.

Czarnecki, C., Auth, G. (2018). Prozessdigitalisierung durch Robotic Process Automation. In Baton, T., Müller, C., Seel, C. (Hrsg.), *Digitalisierung in Unternehmen: Von den theoretischen Ansätzen zur praktischen Umsetzung* (S. 113–131). Wiesbaden.

DIN 24420 (1976). *Ersatzteillisten, Teil 1 und Teil 2*. Beuth-Verlag, Berlin.

Hohmann, M., Kuhlmann, C. (2020). Kundenansprüche verändern die Ersatzteillogistik. In Voß, P.H. (Hrsg.), *Logistik – die unterschätze Zukunftsindustrie* (S. 117–122).

Kollmann, T. (1998). *Akzeptanz innovativer Nutzungsgüter und -systeme: Konsequenzen für die Einführung von Telekommunikations- und Multimediasystemen*. Reihe Neue betriebswirtschaftliche Forschung.

Masterplan (2022): https://masterplan.com/plattform. Gesehen 22. Dezember 2022.

Riha, M., Grötzner, D. (2010). *Erfolgsfaktor Ersatzteilmanagement und -logistik für eine leistungsfähige Serviceorganisation*. In Wolf-Kluthausen, H. (Hrsg.), *Jahrbuch der Logistik. Korschenbroich* (S. 197–201).

Papies, E. K., Barsalou, L. W., Custers, R. (2012). Mindful attention prevents mindless impulses. *Social Psychological and Personality Science* 3 (3), 291–299.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Remmers, C., Topolinski, S., Koole, Sander L. (2016). Why being mindful may have more benefits than you realize: Mindfulness improves both explicit and implicit mood. *Mindfulness* 7 (4), 829–837.

Schäfer, M., Keppler, D. (2012). Modelle der technikorientierten Akzeptanzforschung. Überblick und Reflexion am Beispiel eines Forschungsprojekts zur Implementierung innovativer technischer Energieeffizienz-Maßnahmen. *Zentrum Technik und Gesellschaft* 12 (34). https://depositonce.tu-berlin.de/bitstream/11303/4758/1/schaefer_keppler.pdf. Gesehen 10. Dezember 2022.

Schuh, G., Boos, W., Rittstieg, M., Schittny, B. (2010). Vom Werkzeughersteller zum globalen Dienstleister. *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* 5 (105), 416–420.

Schuh, G., Stich, V., Wienholdt, H. (2013). Ersatzteillogistik. In Schuh, G., Stich, V. (Hrsg.), *Logistikmanagement* (S. 165–208), 2. Aufl.. Wiesbaden: Springer.

Simon, B. (2001). Wissensmedien im Bildungssektor. Eine Akzeptanzuntersuchung an Hochschulen. Dissertation im Fachbereich der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien. http://epub.wu.ac.at/1869/1/document.pdf. Gesehen 10. Dezember 2022.

Six Sigma (2022). https://www.six-sigma.de/six-sigma/. Gesehen 22. Dezember 2022

Teper, R., Segal, Z.V., Inzlicht, M. (2013). Inside the mindful mind: How mindfulness enhances emotion regulation through improvements in executive control. *Current Directions in Psychological Science* 22 (6), 449–554.

Weibler, J. (2016). *Personalführung*, 3. Auflage. München: Vahlen.

Weibler, J., Müssigbrodt M. (2017). Coaching in Organisationen. Fakten und Bewertung. https://www.leadership-insiders.de/coaching-in-organisationen-fakten-und-bewertung/. Gesehen 12. Dezember 2022.

Wienhold, H. (2014). *Dynamische Konfiguration der Ersatzteillogistik im Maschinen- und Anlagenbau*. Dissertation an der Fakultät für Maschinenwesen an der RWTH Aachen.

Winter, C., Ostermeier, M., Unger, H., Mühlbradt, T. (2021). *Arbeitsnahes Lernen – ein Leitfaden für praktische Anwendung*. Hamburg: MTM Association e.V.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

14. Fallstudie BELFOR DeHaDe: Führung in komplexen technischen Serviceprozessen

Matthias Müssigbrodt, Sebastian Sanski und Roman Senderek

14.1 Unternehmensprofil und Ausgangssituation

Die Belfor DeHaDe GmbH ist ein mittelständisches Unternehmen an den Standorten Hamm, Berlin, Frankenthal und München und unterstützt mit rund 100 Beschäftigten seit über 40 Jahren Unternehmen jeder Art bei der Behebung und Vermeidung von Schadenereignissen am Maschinen- und Anlagenpark. Als 100-prozentige Tochter der US-amerikanischen BELFOR Holding mit Sitz in Birmingham (Michigan) ist die DeHaDe einer der größten Schadenssanierer in Deutschland und Spezialist in der Sanierung und Instandsetzung von Maschinen und Anlagen. Die DeHaDe bietet Leistungen von der kleinen Reparatur an Maschinenteilen bis hin zu einer umfassenden Sanierung und Instandsetzung nach einem komplexen Schaden (z. B. Schaden an der Maschine durch Brand, Wasser, Rost etc.) an.

Die Ausgangssituation bei der DeHaDe ist derart gelagert, dass die Anforderungen an Servicetechniker*innen durch wechselnde weltweite Einsatzorte, schnellere Reaktionszeiten, höhere Produktvielfalt und -komplexität, höhere Prozessvielfalt und Reparaturen auch an digitalen Komponenten der Maschinen steigen. Dies führt zu enormen Kompetenz- und Wissensbedarfen innerhalb von Serviceeinsätzen, denen aufgrund des Fachkräftemangels immer häufiger auch ungelernte Kräfte entgegentreten müssen (vgl. auch Nier 2017). Zahlreiche, vor allem komplexere Problemstellungen (z. B. die Wartung einer Maschine durch einen Servicetechniker), können oft nicht mehr autonom durch eine Person durchgeführt werden, sondern zur Erfüllung der technischen Services ist das interdisziplinäre Wissen mehrerer Wissensträger eines Unternehmens notwendig. Um das notwendige Wissen zur Erbringung der Dienstleistungen durch alle relevanten Wissensträger zu bündeln und gleichzeitig wirtschaftliche Prozesse zu ermöglichen, ist daher die Kollaborationsfähigkeit der Beschäftigten bzw. die Kollaborationsproduktivität (vgl. Schuh et al. 2013) zu steigern. Ein zentraler Bestandteil der Förderung von Kollaborationsproduktivität sind digitale Technologien, die es anderen Servicetechniker*innen und Wissensträger*innen ermöglichen, an dem Kommunikationsge-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

schehen partizipieren zu können, ohne physisch präsent sein zu müssen. Über 90 Prozent aller Serviceorganisationen – so auch die DeHaDe – streben zur Verbesserung des Wissensaustausches die Digitalisierung der Kollaboration im Service an (vgl. Statista 2022a). Die Produktivitätsgewinne, die in Unternehmen durch den Einsatz digitaler Werkzeuge in der Kollaboration realisiert werden können, werden von Expert*innen auf bis zu 25 Prozent beziffert (vgl. Chui et al. 2012). Hinzu kommt, dass gerade der Servicebereich auch hinsichtlich Qualität besonders erfolgskritisch ist, da Servicetechniker*innen als Repräsentant*innen und als Bindeglied zwischen Kunden und Unternehmen maßgeblichen Einfluss auf die Kundenbindung und -zufriedenheit besitzen (vgl. Hong et al. 2014). Digitale Werkzeuge bieten die Möglichkeit, den Kunden stärker in den Serviceprozess zu integrieren sowie den Service auf deren Bedürfnisse auszurichten (vgl. Murali et al. 2016).

Vor diesem Hintergrund verfolgt die DeHaDe das Ziel, trotz Einflüssen wie räumlicher und zeitlicher Distanz, asymmetrischer Wissensverteilung, mobiler Arbeit und schwer zugänglicher Arbeitsorte, effiziente Serviceprozesse sicherzustellen. Für KMU ergeben sich in diesem Kontext eine Reihe von Herausforderungen wie bspw. fehlende monetäre Ressourcen (81 Prozent), Datenschutzanforderungen (67 Prozent), Anforderungen an IT-Sicherheit (61 Prozent) sowie Komplexität des Themas (58 Prozent) und fehlende Fachkräfte (51 Prozent) an (vgl. Statista 2022b).

Führungskräfte sollten in der Lage sein, partizipative Prozesse zu initiieren, die es ermöglichen digitale Werkzeuge zu identifizieren, die zu den spezifischen Anforderungen von industriellen Dienstleistungen passen. Viele bestehende Systeme aus anderen Anwendungen sind im Service zu störanfällig (z. B. wegen schlechter Internetverbindung an den Einsatzorten, asynchrone Kommunikation zwischen den Akteuren oder Lautstärke und Sauberkeit am Einsatzort). Organisatorisch besteht die Herausforderung für Führungskräfte darin, die gewählte Technologie in die Organisation einzupassen und so zu konfigurieren, dass sowohl den Bedürfnissen der Beschäftigten an Arbeitsplatzqualität als auch eine Optimierung des Service möglich wird. Die Optimierung des Service zum Kunden hin soll es ermöglichen, Informationsasymmetrien zwischen den Partner*innen (Kunde/Lieferant) abzubauen, indem bspw. der Servicetechniker/die Servicetechnikerin parallel zur Kommunikation mit einem Wissensträger/einer Wissensträgerin den Prozess durchführt. Erste Anwendungsbeispiele (bspw. von Augmented Reality-Lösungen) zeigen, wie neue Technologien erfolgreich in den Serviceprozess integriert werden können (vgl. Weinzierl 2020). Daher besteht ein Bedarf, die Serviceprozesse passgenau auf die Tools abzustimmen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Führungskräfte sollten sensibel für den wachsenden Interaktionsbedarf, die Anwendung neuer digitaler Werkzeuge sowie die neuen operativen Belastungen sein. Sozialkompetenzen und Empathie werden hoch bedeutsam (vgl. Weibler 2020). Führungskräfte müssen deshalb als Vorbild vorangehen und auch unter Zeit- und Leistungsdruck konfliktfrei und wertschätzend kommunizieren. Dies ist für den Vertrauensaufbau zentral und stellt die entscheidende Basis für zukünftige Kollaborationen dar. Weiterhin müssen Kompetenzen im Umgang mit den neuen Technologien erlernt und Akzeptanzhürden gegen die Nutzung digitaler Werkzeuge abgebaut werden.

Im Rahmen des eLLa4.0-Projektes mit dem Fokus auf das Thema *Gute Führung und Arbeit in der sozio-digitalen Transformation* hat sich die DeHaDe diesen Herausforderungen gestellt und einen Case im technischen Service bearbeitet, der in den folgenden Kapiteln genauer beschrieben wird.

14.2 Beschreibung der implementierten Technologie

In dem Case der DeHaDe wurde am Standort in Hamm eine Datenbrille mitsamt einer webbasierten Datenbank der Firma RISE (Modell HMT-1) implementiert (vgl. Abbildung 1).

Abb. 1: Datenbrille mit Datenbank im Case der DeHaDe (eigene Darstellung)

Hierbei handelt es sich im Grunde genommen um eine normale Brille, die jedoch mit einer Kamera und einem Projektor ausgestattet ist. Dadurch

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

kann die Datenbrille Informationen direkt in das Sichtfeld des Servicetechnikers/der Servicetechnikerin projizieren, der/die wiederum auch an räumlich entfernte Personen (bspw. die jeweilige Führungskraft) an anderen Standorten transferiert werden können (Stichwort "Remote Support"; vgl. auch hierzu Lager et al. 2021, S. 59). Informationen können alles Mögliche sein, von einfachen Textnachrichten bis hin zu aufwendigen 3D-Modellen. In der webbasierten Datenbank werden die Informationen gesammelt, miteinander in Beziehung gesetzt und können auf einfache Weise abgerufen werden. Eine Dokumentation von personenbezogenem Wissen und Erfahrungswerten kann dabei perspektivisch mittels Verschlagwortung erfolgen und über die Suchfunktion der Brille abgerufen werden. Die Datenbank besitzt auch eine Chatfunktion, in dem normale Texte, Audiodateien, Videodateien oder auch Bedienungsanleitungen von Maschinen hinterlegen werden können. Ferner können auch Bilder hier bearbeitet werden, oder Stellen an Maschinen gekennzeichnet werden, für die Ersatzteile beschafft werden müssen. Die Datenbrille und Datenbank können von jedem Endgerät aus genutzt werden, etwa Smartphone, Tablet oder auch Explorer Lösung.

Zielsetzung und Pilotbereich

Zentrales Ziel des eLLa4.0-Cases der DeHaDe ist es, Datenbrille und Datenbank zu nutzen, um Fehler bei der Montage zu reduzieren und um den Service, den Anlern- und Ausbildungsprozess der Beschäftigten sowie die Dokumentation zu verbessern. Diese Herausforderungen stellen sich vor allem im technischen Service, wo die Beschäftigten täglich mit neuen Anlagen oder neuen Fehlern konfrontiert sind. Hier können unterstützende Eingriffe durch digitale Systeme wie Datenbrillen helfen, um Suchzeiten zu minimieren und Fehler schneller zu lokalisieren – was die Anlagenverfügbarkeit erhöht und Servicetechniker entlastet. Konkret wurden im Rahmen des Cases fünf Lizenzen angeschafft. Diese wurden auf Beschäftigte aus dem Bereichen Mechanik, Elektrik, Ausbildung, Projektleitung und Endkunde verteilt. In diesen Pilotbereichen erfolgte die Erprobung der Brille bei einfachen Demontagearbeiten und Fehlersuchen. Im Anschluss daran fand eine Feedbackrunde der beteiligten Personen statt, um die Funktionen auf ihren Mehrwert zu überprüfen, erforderliche Veränderungen der Serviceprozesse abzuleiten sowie Konsequenzen im Hinblick auf Personalentwicklung zu präzisieren.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Veränderte Serviceprozesse

Durch Implementierung der skizzierten Datenbrille und Datenbank gestalten sich die Serviceprozesse bei der DeHaDe anders als in der Vergangenheit – so wird u.a. eine Kommunikation über Distanzen hinweg ermöglicht (vgl. auch Lager et al. 2021, S. 59ff.). Bspw. kann sich ein Servicetechniker/eine Servicetechnikerin vor Ort bei der zu reparierenden Maschine befinden und die jeweilige Führungskraft an einem anderen Standort (vgl. Abbildung 2).

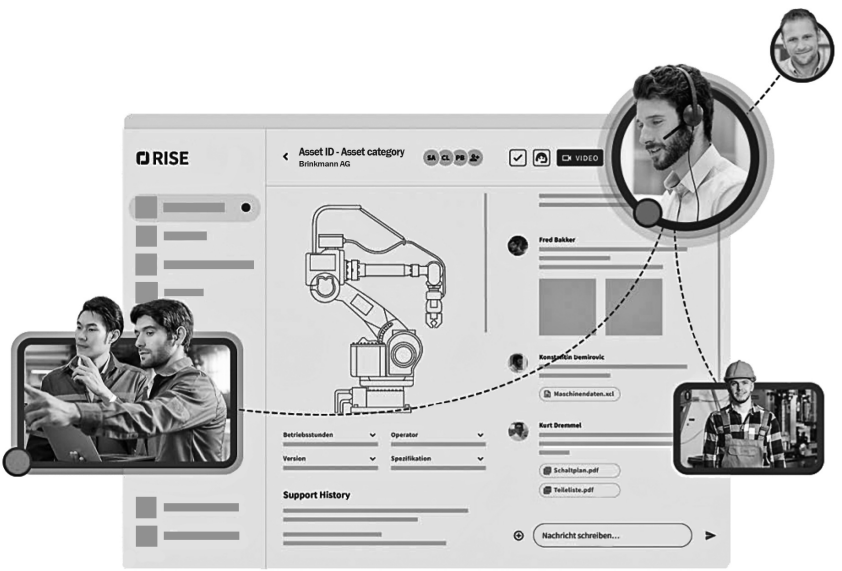


Abb. 2: Kommunikation mit Datenbrille und Datenbank über Distanzen (eigene Darstellung)

Mit Hilfe der Datenbrille und Datenbank kann nun auf einen projektbezogenen Fall zugegriffen werden. Es lässt sich ein Bild erzeugen und die jeweilige Führungskraft kann dem Monteur/der Monteurin vor Ort mittels des Displays Informationen einspielen, wo eventuell noch Demontagen und Beschädigungen sind, die dieser/diese übersehen hat, so dass sie sich im Projekt verfolgen und beseitigen lassen. Neben dieser Form des Führens auf Distanz ermöglicht es die Technologie, dass ein Kunde im Rahmen des Serviceprozesses besser *mit ins Boot geholt* werden kann. Bspw. könnte sich der Kunde an einem anderen Standort als die zu reparierende Maschine befinden. Mit Hilfe von Datenbrille und Datenbank kann nun

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

der Kunde im Rahmen einer Videokonferenz virtuell zugeschaltet werden. Probleme mit der Maschine werden visuell dargestellt und mögliche Lösungsstrategien lassen sich gemeinsam erarbeiten.

14.3 Führungsrelevante Aspekte der Implementierung

Im Zuge der Implementierung der Datenbrille und Datenbank spielt das Thema der Führung eine zentrale Rolle. Nach Weibler (2016, S. 22) heißt Führung, „(…) andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt." Das Besondere ist, dass Führung mit der *Akzeptanz* verbunden wird. Damit grenzt sich Führung (*Leadership*) von dem Begriff der Leitung (*Headship*) ab, die mit der Einnahme einer Vorgesetztenposition formal einhergeht. Im Rahmen des Cases der DeHaDe gestaltet sich die Akzeptanzsicherung der Technologie als zentraler führungsrelevanter Aspekt heraus. Technikakzeptanz kann dabei als ein Prozess beschrieben werden, der mit vom Erstkontakt mit der neuen Technologie beginnt und bis in die Anwendungsphase hineinreicht. Als Voraussetzung von Akzeptanz wird neben einer positiven Einstellung (Einstellungsakzeptanz) oft auch die tatsächliche Nutzung der Technologie (Verhaltensakzeptanz) gesehen (vgl. Simon 2001). Es gibt viele wissenschaftliche Modelle, die die Akzeptanz von Technologie beschreiben. Diese Modelle unterscheiden sich in ihrer Fokussierung auf verschiedene Technologiearten, dem Kontext, in dem sie angewendet werden, sowie ihrem Umfang. Einige Modelle beschränken sich auf die Technologie selbst, während andere auch Faktoren wie die zukünftigen Nutzenden, den Kontext in dem die Technologie angewendet wird und die Auswirkungen auf Akzeptanzprozesse einbeziehen. Eine gute Übersicht über diese Modelle findet man in Kollmann (1998). Entsprechend wird dann etwa zwischen Input-Modellen, Input-Output-Modellen und Rückkopplungsmodellen unterschieden (für eine gute Übersicht vgl. etwa Schäfer und Keppler 2013). Technologieakzeptanz ist also als ein komplexes Phänomen zu sehen. Es ist wichtig, dass die Technologie einen wahrgenommenen Nutzen bietet und einfach zu bedienen ist. Eine Technologie sollte nur eingeführt werden, wenn sie tatsächlich hilfreich für die Anwender*innen bei der Bewältigung ihrer Aufgaben ist und von beiden, Anwender*innen und Techniker*innen, verstanden werden kann. In diesem Zusammenhang ist insgesamt immer auch der Fit zwischen den Fähigkeiten der Anwender*innen und den Anforderungen der Technologie zu bedenken. Trainingsmaßnahmen sollten also entsprechend im Zuge der Implementierung eingeplant

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

werden, werden in manchen Modellen daher sogar als Akzeptanzkomponente explizit integriert. Ziel sollte es sein, das Selbstvertrauen der Anwender*innen im Umgang mit der Technologie zu stärken und den Umgang mit der Technologie zu einer Art Erlebnis werden zu lassen. Es geht somit um den Aufbau von umfassenden Erfahrungen und um Vertrauensbildung. Potenzielle Anwender können so neugierig gemacht und begeistert werden.

Neben der Technikakzeptanz wurde im Rahmen des Cases aber auch deutlich, dass folgende Aspekte ebenfalls führungsrelevant sind. Diese nehmen wiederum indirekt Einfluss auf die Akzeptanz der Datenbrille/Datenbank:

- **Führung auf Distanz:** Die Führung von Remote-Service-Beschäftigten mittels Datenbrille und Datenbank stellt eine Herausforderung dar. Klare Kommunikation, Empathie, Vertrauen und klare bzw. committete Zielsetzungen werden noch wichtiger.
- **Datenschutz:** Datenschutz bezeichnet die Sicherheit von personenbezogenen Daten. Diese werden durch ein bestimmtes System, Verfahren oder Verhaltensregeln geschützt, die darauf abzielen, dass nur autorisierte Personen Zugriff auf diese haben. Der Schutz der Privatsphäre ist ein wichtiger Bestandteil des Datenschutzes, da er die Rechte von Einzelpersonen vor dem Zugriff unerlaubter Personen schützt. Es gibt viele Regeln und Gesetze, die den Datenschutz regeln. Sie sind international und regional unterschiedlich. Die meisten Länder haben strenge Vorschriften zum Schutz personenbezogener Daten. Dazu gehören zum Beispiel das deutsche Bundesdatenschutzgesetz und die europäische Datenschutzgrundverordnung (DSGVO). Die DeHaDe muss im Rahmen des Cases sicherstellen, dass Datenbrille und Datenbank den Anforderungen an den Datenschutz entsprechen.
- **Technologie:** Technisch besteht im Rahmen des Cases die Herausforderung darin, die richtige Datenbrille und Datenbank identifiziert zu haben, die die besonderen Anforderungen an Serviceprozesse berücksichtigen und effektiv und effizient eingesetzt werden können.

Die Einführung von Technologien wie bei der DeHaDe bringt für Führungskräfte neue Herausforderungen mit sich. Um sie dabei zu unterstützen, wurden im Rahmen des Cases spezifische Schulungen und Maßnahmen eingeleitet. Als Grundlage dienten hierfür die Ableitung der konkreten Qualifizierungsbedarfe, die im Folgenden Unterkapitel näher herausgearbeitet werden.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

14.4 Interaktionskompetenz und Qualifizierung

Konkret benötigen die Führungskräfte im Rahmen des Cases im Umgang mit den genannten Aspekten Akzeptanzsicherung, Führung auf Distanz, Datenschutz und Technologie eine hohe Ausprägung an Interaktionskompetenz. Dies meint die Fähigkeit, sich in sozialen Bezügen und Situationen angemessen und konstruktiv ausdrücken zu können, zu handeln und zu sprechen und den gesamten unternehmensbezogenen (digital-unterstützten) Interaktionsraum – MTO – in normativer, strategischer und operativer Hinsicht zu gestalten (vgl. Kap. 2). Dabei speist sich Interaktionskompetenz aus den spezifischen Kompetenzbündeln Digitale & Medienkompetenz, Analytische und Planungskompetenz, Wirtschaftliche Kompetenz, Führungskompetenz, Fachkompetenz sowie Persönliche Kompetenz. Um den Qualifizierungsbedarf der Führungskräfte bei der DeHaDe zu ermitteln, wurden die Ist- und Sollzustände der zuvor genannten Kompetenzbündel bezogen auf den Case analysiert. Mit Hilfe der definierten Qualifizierungsansprüche für den Case wurde im Anschluss ein spezifisches Lehr- und Lernkonzept erstellt. Das Schulungskonzept wurde bei der DeHaDe erprobt und bei Bedarf erweitert. Das erstellte Konzept wurde in eine Roadmap für die Implementierung von Führung 4.0 eingebettet.

Digitale & Medienkompetenz

Aspekte wie Datenschutz sowie die Auseinandersetzung mit der Frage, welche Technologie für welche spezifische Situation am besten geeignet ist, sind zentraler Bestandteil dieser Kompetenz. Digitale- und Medienkompetenz ist sehr relevant in dem DeHaDe-Case. Der Aufbau dieser Kompetenz erfolgte im Prozess des Arbeitens (sog. Arbeitsnahes Lernen; Winter et al. 2021). Um das Thema Datenschutz zu berücksichtigen, wurden in Zusammenarbeit mit dem internen Datenschutzbeauftragen der DeHaDe und der Rechtsabteilung eine Einwilligungserklärung zur Datenverarbeitung für den Kunden erstellt. Außerdem wurde durch die IT-Abteilung der Serverstandort und die Sicherheitsparameter mit dem BELFOR Standort abgeglichen und freigeben. Für den Auswahlprozess der Datenbrille in Verbindung mit einer Datenbank wurden im Vorfeld ferner alle wichtigen Parameter definiert, welche die Datenbrille im Serviceeinsatz haben muss. Dies sind Bedienerfreundlichkeit, Sprachsteuerung, Robust, Spritzwasser und Staubschutz und kombinierbar mit PSA-Helm und Schutzbrille. Die Datenbank sollte die Möglichkeit haben, alle Eingabeparameter frei zu definieren, um diese am besten in unsere internen Prozesse einzubinden. Darüber hinaus wurde im Vorfeld ein Pflichten-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

und Lasterheft erstellt. Die darauf basierte implementierte Datenbrille der Firma RISE Technologies GmbH kann als geeignet für den technischen Service bezeichnet werden. Die Brille ist per Sprachsteuerung bedienbar und ermöglicht so das freihändige Arbeiten; zudem ist sie über ein kabelloses Netzwerk mit dem Internet oder anderen Datenquellen verbunden. Weitere servicerelevante Eigenschaften der Brille sind Robustheit, Stoßfestigkeit und Kombinierbarkeit mit Helm und Schutzbrille. Ferner ist eine Arbeit mit freien Händen möglich und die Brille ist spritzwassergeschützt und staubdicht.

Ferner muss das Verständnis von Daten und das Bewusstsein über den Datenschutz bei Führungskräften gestärkt werden. Um die Kompetenz auf einem gleichen Wissenstand, bei jedem User zubringen, wurden anwenderbezogene Workshops in 5er-Gruppen durchgeführt. Dies sollte zudem auch die Akzeptanz erhöhen. Zusätzlich wurden diese Lerninhalte auf der internen Lernplattform *BELFOR University* in Deutsch und Englisch implementiert.

Analytische- und Planungskompetenz

Bei der Analytischen- und Planungskompetenz geht es um eine gute Auffassungsgabe, damit Situationen schnell und möglichst in ihrer Vollständigkeit erfasst werden können. Diese Kompetenz von Führungskräften ist für den in Rede stehenden Case relevant, allerdings stellt die Problemlösung das Kerngeschäft der DeHaDe dar und ist somit Case-unabhängig zu betrachten. Entsprechend wurden spezifische Kompetenzmaßnahmen hier nicht abgeleitet.

Wirtschaftliche Kompetenz

Wirtschaftliche Kompetenz zielt darauf auf, dass Führungskräfte bei Entscheidungen auch Wirtschaftlichkeitsaspekte berücksichtigen. Die Wirtschaftliche Kompetenz nimmt einen hohen Stellwert bei der DeHaDe ein und ist auch in dem vorliegenden Case relevant. Somit wurde bei der Auswahl der Brille und Datenbank eine Kosten-Nutzen-Analyse als ein Instrument der Wirtschaftlichkeitsanalyse durchgeführt. Die Kosten-Nutzen-Analyse hilft bei Investitionsentscheidungen, indem sie monetäre Kosten und Nutzen von Alternativen gegeneinander abwägt. Sie ist eine Methode der entscheidungsorientierten Bedarfsplanung (vgl. bspw. Westermann 2021).

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Führungskompetenz

Im Zuge guter Führung in der sozio-digitalen Transformation ist eine wesentliche Kompetenz von Führungskräften, die Beschäftigten als Individuen zu sehen und ihre Potenzialentfaltung zu unterstützen. Diese Kompetenz hat insbesondere bei der Einführung von neuartigen Technologien eine hohe Signifikanz. Dies beinhaltet, Akzeptanz zu schaffen, Ängste zu nehmen sowie Mehrwertdarstellung durch Erfolgserlebnisse bei der Usergruppe zu erzielen. Des Weiteren beinhaltet diese Kompetenz eine klare Kommunikation über die Distanz bei Reparaturarbeiten. Um ein gleiches Level der Führungskompetenz zu erreichen, wurde bei der DeHaDe eine Schulung erstellt und auf der Lernplattform von BELFOR implementiert. Zudem können mit der Datenbank und der dort integrierten Übersetzungsfunktion sehr leicht kulturelle und sprachliche Barrieren überwunden werden. Ferner wurde ein akzeptanzbasierter Einführungs-Workshop durchgeführt. Der Workshop wurde für 2 Projektleiter*innen, die Betriebsleitung, die Werkstattleitung und 3 Teamleiter*innen veranstaltet. Die Agenda der Einführung beinhaltete die folgenden beiden Punkte:

- Erläuterung der Funktionsweise der Datenbrille und der damit verbundenen Datenbank.
- Eine offene Gesprächsrunde, in der die Beschäftigten Ihr Feedback gaben, welches unter der Best-Practices Methode für die Ausarbeitung von konstruktiven Lösungen diente. Außerdem wurden Kompetenzlücken identifiziert, diese dienten zur Ableitung erforderlicher Kompetenzmaßnahmen.

Fachkompetenz

Zur Fachkompetenz zählt das Fachwissen und Grundverständnis zum Prozesswissen von Führungskräften. Eine stetige Steigerung der Fachkompetenz wird durch die kontinuierliche Nutzung der Datenbrille im Zusammenspiel mit der Datenbank erreicht. Somit ist die Erweiterung der Fachkompetenz ein wichtiger Bestandteil in dem Case, das Lernen erfolgt somit erneut im Prozess des Arbeitens.

Persönliche Kompetenz

Unter Persönlicher Kompetenz wird die persönliche Weiterentwicklung des Führungsstils, die Fähigkeit, Unsicherheit ertragen zu können, die sozio-emotionale Selbstkompetenz sowie die Lernbereitschaft und -fähigkeit einer Führungskraft verstanden. Für die DeHaDe stellt Persönliche Kompetenz Case-unabhängig eine zentrale Ressource dar. Um diese Kom-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

petenz, die niemals abgeschlossen sein kann, zu fördern, werden bei der DeHaDe fortlaufend Schulungen angeboten. Im Rahmen des Cases haben etwa Führungskräfte an dem im eLLa4.0 entwickelten Führungskräfteprogramm *Leadership Expert 4.0* des FIR e. V. an der RWTH Aachen und des Fraunhofer IAO teilgenommen, wo etwa im Modul *Self-Leadership* Kompetenzen wie Achtsamkeit und die Reflexion über die eigene Führungsrolle gezielt gefördert wurden.

14.5 Resümee

Die DeHaDe hat im Rahmen des eLLa4.0-Projektes eine Datenbrille mitsamt Datenbank eingeführt. Zentrales Ziel war, trotz Einflüssen wie räumlicher und zeitlicher Distanz, asymmetrischer Wissensverteilung, mobiler Arbeit und schwer zugänglicher Arbeitsorte, effiziente Serviceprozesse sicherzustellen. Im Rahmen des Cases wurde deutlich, dass die Interaktionskompetenz von Führungskräften entscheidend für eine erfolgreiche Implementierung und Akzeptanzsicherung, Führung auf Distanz, Datenschutz und Technologie ist. Um diese zu stärken, wurden spezifische Lehr- und Lernangebote bei der DeHaDe implementiert. Dies zeigt deutlich, dass im Rahmen *Implementierung von Technologien* immer auch das Thema der Kompetenzen mitzudenken sind. Denn Technologien sind kein Erfolgsgarant, es kommt immer auf die Menschen an, die damit umgehen. Der Kompetenzerwerb ist dabei einer der Schlüsselfaktoren für den erfolgreichen Einsatz von Technologie. Ein weiterer wichtiger Punkt, der aus dem Case hervorgeht, ist die Rolle der Führungskräfte in Bezug auf die Implementierung von Technologien. Während in der Vergangenheit häufig die IT-Abteilung für die Einführung neuer Systeme zuständig war, ist heutzutage eine enge Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und IT notwendig. Sie können am besten mitentscheiden, ob eine bestimmte Technologie den Bedürfnissen ihrer Beschäftigten entspricht und welche Kompetenzen diese für die Nutzung der neuen Technologie mitbringen müssen. Führung in Zeiten der digitalen Transformation stellt Führungskräfte somit vor neue Herausforderungen. Nicht nur Unternehmen im Service sollten hierauf vorbereitet sein.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Literaturverzeichnis

Chui, M., Manyika, J., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Sarrazin, H., Sands, G., Westergren, M. (2012). The social economy. Unlocking value and productivity through social technologies. https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy. Gesehen 9. Dezember 2022.

Hong, P., Ga Yang, M., D. Dobrzykowski, D. (2014). Strategic customer service orientation, lean manufacturing practices and performance outcomes. *Journal of Service Management* 25, 699–723.

Kollmann, T. (1998). *Akzeptanz innovativer Nutzungsgüter und-systeme: Konsequenzen für die Einführung von Telekommunikations- und Multimediasystemen*. Reihe Neue betriebswirtschaftliche Forschung. Wiesbaden: Springer.

Lager, H., Wienzek, T., Sanski, S. (2021). Digitale Assistenzsysteme im technischen Service – Eine empirische Betrachtung der Einführung digitaler Assistenzsysteme. *Industrie4.0 Management* 6, 57–61.

Murali, S., Pugazhendhi, S., Muralidharan, C. (2016). Modelling and Investigating the relationship of after sales service quality with customer satisfaction, retention and loyalty. A case study of home appliances business. *Journal of Retailing and Consumer Services* 30, 67–83.

Nier, H. (2017). In Deutschland fehlen immer mehr MINT-Kräfte. https://de.statista.com/infografik/10350/in-deutschland-fehlen-immer-mehr-mint-kraefte/. Gesehen 17. Dezember 2022.

Schäfer, M., Keppler, D. (2013). Modelle der technikorientierten Akzeptanzforschung. Überblick und Reflexion am Beispiel eines Forschungsprojekts zur Implementierung innovativer technischer Energieeffizienz-Maßnahmen. *Zentrum Technik und Gesellschaft* 12 (34). https://depositonce.tu-berlin.de/bitstream/11303/4758/1/schaefer_keppler.pdf. Gesehen 10. Dezember 2022.

Schuh, G., Potente, T., Wesch-Potente, C., Hauptvogel, A. (2013). *Sustainable increase of overhead productivity due to cyber-physical-systems*. Berlin: Universitätsverlag der TU.

Simon, B. (2001). Wissensmedien im Bildungssektor. Eine Akzeptanzuntersuchung an Hochschulen. Dissertation im Fachbereich der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien. http://epub.wu.ac.at/1869/1/document.pdf. Gesehen 10. Dezember 2022.

Statista (2022a). Manufacturing: Machinery – global 2022. Statista IndustryReport – ISIC Code 28. https://www.statista.com/study/57199/manufacturing-machinery---global/. Gesehen 17. Dezember 2022.

Statista (2022b). Hemmnisse beim Einsatz von Industrie-4.0-Anwendungen in Deutschland 2022. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/830813/umfrage/hemmnisse-beim-einsatz-von-industrie-40-anwendungen-in-deutschland/. Gesehen 9. Dezember 2022

Weibler, J. (2016). *Personalführung*, 3. Auflage, München: Vahlen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Weibler, J. (2020). Kooperation in Teams – Defekte und Fördermöglichkeiten. https://www.leadership-insiders.de/kooperation-in-teams-defekte-und-foerdermoeglichkeiten/. Gesehen 11. Dezember 2022.

Weinzierl, S. (2020). Instandhaltung: Augmented Reality im echten Einsatz. https://www.instandhaltung.de/instandhaltung-4-0/augmented-reality-im-instandhaltungseinsatz-326.html. Gesehen 11. Dezember 2022.

Westermann, G. (2021). *Kosten-Nutzen-Analyse. Einführung und Fallstudien*, 2. Auflage, Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Winter, C., Ostermeier, M., Unger, H., Mühlbradt, T. (2021). *Arbeitsnahes Lernen – ein Leitfaden für praktische Anwendung*. Hamburg: MTM Association e. V.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

11. Fallstudie BEUMER Group: Interaktionskompetenz im Kontext der Transformation zu einer Netzwerkorganisation und der Testung eines dynamischen Tools zur Visualisierung und Unterstützung netzwerkartiger Interaktionsprozesse

Christopher Kirsch und Ralf Kopp

11.1 Unternehmensprofil und Ausgangssituation

Das 1935 gegründete Unternehmen mit Hauptsitz in Beckum war ursprünglich eine Maschinenfabrik deren Produkte zunächst hauptsächlich auf die westfälische Zement- und Kalkindustrie ausgerichtet war. Das Unternehmen hat sich vor allem seit 2003 stark verändert und ist eine international agierende Unternehmensgruppe geworden. Inzwischen werden in mehr als 70 Ländern Intralogistiklösungen für die Bereiche Fördern, Verladen, Palettieren, Verpacken, Sortieren und Verteilen angeboten. In der Regel handelt es sich bei den technischen Anlagen um kundenindividuelle Produkte.

In den letzten 15 Jahren globalisierte sich das Unternehmen und die Belegschaft wuchs von 700 auf inzwischen rund 5.400 Beschäftigte (Stand: Herbst 2022) mit unterschiedlichsten gesellschaftlichen Grundprägungen und Unternehmenskulturen. Dies erfordert "ein völlig anderes Zusammenarbeiten als in der Vergangenheit. Eine komplizierte hierarchische Struktur zentral aus Deutschland zu steuern erscheint relativ einfach. Komplexität in einem weltweiten Netzwerk zu managen, hingegen als schwierig. Dies bedarf eines aktiven Miteinanders aller Beteiligten" (Beumer 2020, S. 31). Die Integration von vielen Einzelunternehmen und -logiken mit häufig traditionell hierarchischen Führungsansätzen zu einer Netzwerkorganisation stellt eine große Herausforderung für die soziale Innovationsfähigkeit[1] der BEUMER Group dar. Organisations- und Führungskonzepte, Zusammenarbeitsformen und Entscheidungsprozesse müssen mit neuen digitalen Informations- und Kommunikationstechnolo-

1 Soziale Innovationen zielen auf eine intendierte Veränderung von Handlungspraktiken (vgl. Howaldt und Schwarz 2010).

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

gien sinnvoll verbunden werden. Es handelt sich insgesamt um eine soziotechnische bzw. soziodigitale Transformation der beteiligten Organisationen, in der insbesondere die bisher unternehmensspezifische Art und Weise des Zusammenarbeitens und Kommunizierens, einschließlich der unternehmenskulturellen Ausrichtung der Mindsets, Werte und innere Einstellungen verändert und vereinheitlicht werden. Die Entwicklung zur Netzwerkorganisation ist ein langfristiges Vorhaben, welches mehrere Jahre in Anspruch nehmen wird. Als wichtige Erfolgsfaktoren erscheinen substanzielles Empowerment, weitgehende Partizipation und aktive Akzeptanz bzw. Willen zur Selbstorganisation und Eigenverantwortung.

Die Führungskräfte sind vor diesem Hintergrund besonders gefordert. Sie müssen die entscheidenden Gestaltungsimpulse entwickeln und in die Organisation(en) hineintragen bzw. -kommunizieren und einen partizipationsbasierten iterativen Entwicklungsprozess koordinieren. Gleichzeitig müssen sie die eigene Führungsform transformieren, d.h. neue Führungskonzepte, Führungsrolle, Führungsverständnisse entwickeln und dementsprechende Kompetenzen aufbauen. Mit anderen Worten: Es geht nicht mehr darum, der Dampflokomotive bei voller Fahrt die Räder zu wechseln, sondern sie in eine Magnetbahn zu verwandeln.[2]

11.2 Beschreibung der Fallstudie

Das Projekt eLLa4.0 fokussierte bei der BEUMER Group auf Entwicklungen, die einen Wandel von einem traditionell hierarchischen (stabilitätsorientierten) Interaktionssystem zu einem netzwerkförmigen (dynamikorientierten) Interaktionssystem unterstützen können. Damit lag der Schwerpunkt auf der Unternehmensentwicklung (Strategie, Unternehmensstruktur, Kultur) sowie Aspekten der Arbeitsgestaltung (Mensch, Technik, Organisation). Untrennbar hiervon berührt waren Aspekte der Interaktionsgestaltung (Kommunikation, Kooperation, Konflikt-management).

Im Folgenden werden zunächst die Grundstruktur des Unternehmens und damit einhergehende Herausforderungen in der Zusammenarbeit sowie Aspekte der Unternehmenskultur, des Führungsverständnisses und der Anforderungen an Führungskräfte beschrieben. Schließlich werden erste

2 Dieser Umbau vollzieht sich in einer hochdynamischen turbulenten Umwelt (bspw. gesellschaftliche und unternehmenspolitische Anforderungen, demografischer Wandel, zunehmendes Anspruchsdenken, volatile Beschaffungs- und Absatzmärkte, brüchig werdende Lieferketten, explodierende Energiekosten, Wirtschaftskrise und Inflation als Folge von Covid und Ukrainekrieg.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Erfahrungen mit der Entwicklung eines netzwerkunterstützenden Tools dargestellt. Da adäquatere digitale Darstellungsformen auf dem Markt nicht verfügbar sind, sollte im eLLa4.0-Projekt ein Tool in Kooperation mit einem externen Softwareentwickler erarbeitet und pilotiert werden. Dies sollte als interaktiver Lernprozess erfolgen, in dem nicht nur die technologische Machbarkeit eruiert, sondern auch Rückschlüsse auf erforderliche organisatorische Voraussetzungen gezogen werden sollten. Intention und Anlage des Tools sind nur in ihrem Kontext nachvollziehbar, sodass hierauf zunächst einzugehen ist.

11.2.1 Grundstruktur des Unternehmens und Herausforderungen in der Zusammenarbeit

Das Unternehmen kann aus drei strukturellen Perspektiven bzw. Teilsystemen betrachtet werden: Gruppengesellschaften, Centre of Competences (CoC) und Linienfunktionen. Die Gruppengesellschaften kennen und entwickeln die lokalen Märkte (z.B. Deutschland, Dänemark, USA, China). Die Centre of Competences (CoCs) sind die Business-Segmente, in denen Kompetenzen für die einzelnen Geschäftsbereiche (z.B. Airport- oder Zementindustrie) gebündelt sind. Die Linienfunktionen erbringen schließlich operative Leistungen (Engineering, IT, Marketing etc.) und unterstützen bspw. die Centre of Competences. Durch diese drei Perspektiven ergibt sich eine komplexe Matrixorganisation. In den meisten Unternehmen werden diese Perspektiven hierarchisch gesteuert: Das Business-Segment ist übergeordnet und lokale Perspektiven von Gruppengesellschaften und Linienfunktionen werden untergeordnet. Dies stellt die erforderlichen Interaktionsprozesse unzureichend dar und es besteht die Gefahr, dass vermeintlich untergeordnete Interessen in Entscheidungsprozessen nicht optimal berücksichtigt werden. Dies kann zu *Silodenken* führen. Anstatt das Wohl des gemeinsamen Ganzen im Auge zu haben, wird in den *Silos* bzw. *Sub Silos* auf Kosten der anderen optimiert.

Für eine Ausrichtung der Teilsysteme auf die gemeinsamen zentralen Unternehmensziele müssen vertikale Interaktionsmuster (Hierarchie) stärker mit horizontalen Interaktionsmustern (Cross-Silo) verbunden werden, um letztendlich in komplexen Situationen sachlich bessere und gemeinsam getragene bzw. akzeptierte Entscheidungen zu treffen. Damit dieses Vorhaben zur gelebten Praxis wird, bedarf es jedoch vieler unternehmenskultureller Vorarbeiten, organisatorischer Weichenstellungen und adäquater Instrumente.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Die Umsetzung erfordert eine Weiterentwicklung der Interaktionspraktiken innerhalb der BEUMER Group. Die Herausbildung der Netzwerkorganisation ist dabei nicht als radikaler Veränderungsprozess angelegt, in dem bestehende Strukturen kurzfristig abgeschafft werden. Es ist vielmehr ein langfristiger Transformationsprozess, welcher vorhandene Ansatzpunkte (z.B. funktionierende Teilnetzwerke) weiterentwickelt und verknüpft. Durch die Schaffung von immer mehr Voraussetzungen und durch Kultivierung adäquater Verhaltensweisen soll die Netzwerkorganisation sukzessive herausgebildet werden.

Hierarchien werden vorerst nicht ersetzt. Sie durchlaufen eine Modernisierung und werden an veränderte Prinzipien gekoppelt. Dieser Transformationsprozess erzeugt zumindest in der Übergansphase naturgemäß viele Reibungspunkte, Unsicherheiten und Unklarheiten.

11.2.2 Aspekte der Unternehmenskultur, des Führungsverständnisses und der Anforderungen an Führungskräfte

Die Unternehmenskultur der BEUMER Group ist durch traditionelle Werte des Familienunternehmens geprägt. Eine große Herausforderung besteht darin, diese Unternehmenskultur weltweit zu verankern, ihren Kern dabei zu erhalten und gleichzeitig in Richtung Netzwerkorganisation weiterzuentwickeln. Dennoch hat die BEUMER Group bereits wirksame ineinandergreifende Instrumentarien und aufeinander abgestimmte Regelwerke entwickelt.

Hierdurch entstehen im Unternehmen bereits heute freiere und flexiblere Koordinierungs- und Interaktionsmuster sowie intelligentere Formen der Entscheidungsfindung. Dies führt zu einem informellen Handlungsrahmen, in dem Führungsarbeit im Unternehmen stattfindet und wie die Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten gestaltet wird.

Dieser Handlungsrahmen wird in den sogenannten Leadership Principles spezifiziert. Dies sind prägnante Aussagen, die eine einheitliche Richtung auf der Verhaltensebene der Führungskräfte erzeugen können und gruppenweit Anwendung finden und gelebt werden sollen. Sie werden in Trainings vermittelt und sind auch in einer Toolbox für Führungskräfte enthalten, die in knapper Form praktische Hinweise für zu täglich auftretenden Führungssituationen gibt. Enthalten sind z.B. Grundlagen der Motivation, und Kommunikation, Informationen zu richtigem Feedbackverhalten, Entscheidungshilfen. Insbesondere finden sich für jedes Prinzip anschauliche Beispiele passender und unpassender Verhaltenswei-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

sen (Dos and Don'ts). Das regelmäßige Zurückgreifen hierauf in Meetings und in Austauschforen für Führungskräfte, führt zur Kultivierung eines gemeinsamen konsistenten Verständnisses und zu zunehmender Verhaltenssicherheit. Entsprechend der Selbstverpflichtung der Geschäftsführung auf vorbildhaftes Verhalten wird erwartet, dass diese Führungsprinzipien konsequent gelebt und untereinander eingefordert werden.

Führungsverständnis, Führungsrolle und Kompetenzprofile der Führungskräfte sind in einer Netzwerkorganisation großer Veränderung unterworfen. In der Netzwerkorganisation ist *Führen auf Augenhöhe* zentral. Interaktions- und Kommunikationsströme werden bewusst so organisiert, dass ein zunehmender Teil ohne Einschaltung der Vorgesetzten verlaufen. So erscheinen Führungskräfte nicht mehr als übergeordnete Instanz, sondern wie alle Beschäftigten eingebettet in einem Aufgabenzusammenhang. Die Akzeptanz eines derartigen Netzwerkmodells sowohl durch die Führungskräfte als auch die Beschäftigten stellt einen zentralen Erfolgsfaktor dar.

Die Netzwerkorganisation verändert auch die Rolle der Führungskraft bzw. ihr Aufgabenprofil und den zur Ausübung dieser Rolle erforderlichen Mix aus Kompetenzen. Fachexpertise bleibt insofern von Bedeutung, als dass sie sich auf einem Niveau bewegen muss, welches die Glaubwürdigkeit, die Akzeptanz und das Vertrauen in die Führungsperson sichert. Allerdings können und brauchen Führungskräfte in den diversen zusammenwirkenden Kompetenzfeldern in ihrem Verantwortungsbereich nicht die höchste Expertise mitbringen. Vielmehr sollten sie in der Lage sein, Mitarbeiter/-innen[3] zu befähigen, zu fördern und zu fordern, d.h. mit einer Coachinghaltung zu führen.

Die Netzwerkorientierung der Gesamtorganisation setzt voraus, dass sich möglichst alle Organisationsmitglieder (und damit auch Führungskräfte) als *Netzwerker/-innen* verstehen und dementsprechend agieren. Aufgabe von Führung ist es, die notwendigen infrastrukturellen Voraussetzungen und Befähigungen hierfür zu schaffen. Dies schließt durchaus ein, dass stabilitäts- und dynamikorientierte Interaktionsformen existieren. Die Herausforderung für Führung liegt darin, beide Formen wechselseitig anschlussfähig und produktiv zu machen.

Im Netzwerk erfolgt Führung über Inhalt, Qualität und Überzeugung und weniger über Hierarchie, Status und Anweisung. Diskursive

3 Abweichend von den übrigen Beiträgen in diesem Buch erfolgt das Gendern in diesem Beitrag aufgrund von unternehmensinternen Vorgaben der BEUMER Group der Gesellschaft für deutsche Sprache e.V. (GfdS).

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Führungspraktiken, Kommunikation und Kollaboration bei der Entscheidungsfindung nehmen zu. Das Denken in Silos und deren isolierte Optimierung soll systematisch reduziert werden. Ausgeprägte kommunikative Fähigkeit muss die erforderliche Gravitätskraft entwickeln, um die Handlungsfähigkeit der Akteure/Akteurinnen in agilen Arbeitskontexten zu ermöglichen und zu optimieren.

Darüber hinaus sollte eine Führungskraft über eine Reihe weiterer Soft Skills verfügen. Hierzu gehören Empathie, Authentizität, Verantwortungsübernahme, Fähigkeit zur Selbstkritik, aber auch die Förderung eines konstruktiven Umgangs mit Fehlern und Misserfolgen. Dies erfordert eine Atmosphäre des Vertrauens, der Offenheit und des respektvollen Miteinanders. Um dies zu erreichen, müssen Führungskräfte sich ausreichend Zeit für ihre Mitarbeiter/-innen nehmen, um regelmäßige Beschäftigtengespräche durchzuführen, Feedback zu geben und Unterstützung zu mobilisieren.

11.2.3 Visualisierung des Netzwerks

Die zunehmende Komplexität des Unternehmens, aufgrund seines Wachstums und der damit verbundenen Unterschiedlichkeit und Anzahl der dynamisch interagierenden Beschäftigten und Kooperationspartner/-innen sowie Kunden/Kundinnen und Lieferanten/Lieferantinnen, führt dazu, dass die Matrixstruktur mit hierarchischen Teilorganigrammen unübersichtlicher und die Zusammenarbeit unkoordinierter wird. Diese Darstellungsform erscheint als zu eindimensional und statisch um relevante Verknüpfungen, Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen Projekten, Abteilungen und Aufgaben adäquat abzubilden. Reale Arbeitszusammenhänge bleiben verborgen. Es gibt keine weiterführenden Informationen zu Projektteams, Fachbereichen, Zuständigkeiten oder verfügbare Erfahrungen und Kompetenzen der Beschäftigten.

Ein erster Versuch zur Visualisierung der realen Komplexität war die Veröffentlichung von geschlossenen Netzwerken als statisches Dokument im Intranet (siehe Abb. 1). Damit konnten die Beschäftigten einen ersten Einblick in die Zusammenhänge zwischen relevanten Abteilungen erhalten. Es war jedoch keine vollumfängliche Darstellung von Verknüpfungen und Wechselwirkungen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

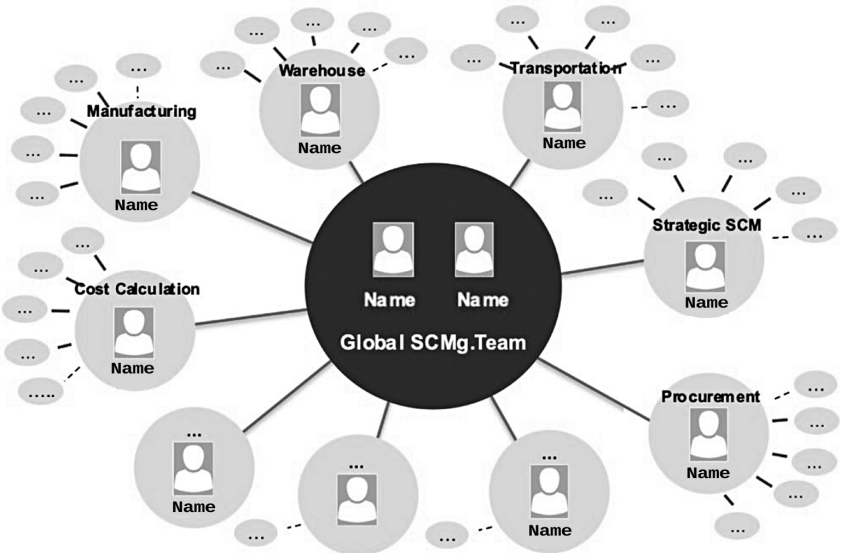


Abb. 1: Beispielhafte Darstellung einer aktuellen Netzwerkstruktur als Dokument (Darstellung BEUMER Group)

Im Projekt eLLa4.0 wurde deshalb der Prototyp eines interaktiven Tools zur adäquateren Visualisierung und zur Verbesserung der horizontalen Zusammenarbeit der Centre of Competences, Linienfunktionen und Gruppengesellschaften entwickelt und getestet. Ankerpunkt des Tools bzw. der Software waren nicht mehr die Hierarchien, sondern eine klare Vorstellung und Beschreibung der Stellen, Arbeitsaufgaben, -rollen und ihre Interdependenzen. Hieraus ergibt sich erheblicher Reflexions- und Klärungsaufwand seitens der Organisations- und Personalentwicklung (People & Culture). U.a. zeigt sich auch hier die Verschränkung technologischer und sozialer Innovation. In Gesprächen mit exemplarisch ausgewählten Abteilungen wurden dafür bestehende Interaktionsprozesse partizipativ so erhoben und toolgerecht aufbereitet, dass sich die Vernetzungszusammenhänge der Beschäftigten in ihrer Dynamik visuell erfassen ließen und – anders als in hierarchischen Darstellungen – relevante Informationen darüber mitgeführt wurden, welche Personen eine Aufgabe im Bedarfsfall sinnvoll unterstützen können bzw. zu einer Entscheidung sinnvoll etwas beizutragen haben und deshalb im Prozess der Entscheidungsfindung adäquat berücksichtigt werden sollten. Unter strikter Beachtung datenschutzrechtlicher Vorgaben wurden hierzu relevante Informationen zu personellen Zuordnungen der Beschäftigten, ihren Funktionen, Quali-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

fikations- und Kompetenzmerkmalen sowie ihren Projekt- und Themenbezügen ausgewählt.

Sehr früh im Entwicklungsprozess stellte sich auch die Frage der Contentpflege: Wer hat welche Informationen einzustellen? Wie häufig haben Aktualisierungen zu erfolgen? Wie hoch ist der Aufwand dafür? Gibt es Qualitätskontrollen? Ggf. welcher Art? Um die Praktikabilität sicherzustellen, war von Anfang an klar, dass dieses Tool im avisierten späteren Vollbetrieb keine Doppelstrukturen schaffen darf und über einen echten Mehrwert gegenüber etablierten Tools verfügen soll. Ebenso klar war, dass nicht alles, was technisch machbar, auch sinnvoll ist. Um Überfrachtungen (und damit wiederum neue Intransparenz) zu vermeiden, orientierte man sich strikt an der Zwecksetzung einer direkten Kontaktaufnahme bei Unterstützungsbedarf und der Einbindung erforderlicher Expertise in Entscheidungsprozesse.

Die Tooltestung ermöglichte eine Sensibilisierung für kontrollbezogene und rechtliche Aspekte. Die Anzahl der Verbindungen eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin im Netzwerk könnten sowohl Führungskräfte als auch Beschäftigte zur (informellen/formellen) Bewertung der Leistungsbereitschaft oder tatsächlicher Leistungsfähigkeit einzelner Beschäftigter verleiten. Mehr Netzwerkverbindungen einer Person könnten mit einem Mehr an Leistungsfähigkeit und Engagement assoziiert werden, während wenige Netzwerkverbindungen mit verringerter Leistungsfähigkeit, geringer Eignung und geringerem Engagement in Zusammenhang gebracht werden könnten. Gerade Führungskräfte sind hier gefordert, keine falschen oder unzulässigen Schlussfolgerungen zu ziehen und ebenso zu vermeiden, dass die Beschäftigten beginnen, sich (informell) zu messen.

Insgesamt erwies sich die technische Realisierbarkeit eines derartigen Tools als äußerst voraussetzungsreich und als eng mit Organisationsentwicklung, Personal- und Kulturentwicklung verbunden. Insbesondere der zu einem späteren Zeitpunkt intendierte Roll-Out erfordert eine Veränderung bestehender Praktiken und Routinen letztlich aller Beschäftigten. Weniger durch das Tool als vielmehr durch die derart unterstützte Form der Selbstorganisation erfolgt eine Transformation etablierter Strukturen.

11.3 Lessons Learned

Eine Evaluation des Tool-Prototypen mit Führungskräften zeigte zunächst, dass die Visualisierung eines komplexen Netzwerkes in einem Tool grundsätzlich realisierbar ist. Der Hauptnutzen in der Anwendung lag in erhöhter Transparenz über Zusammenhänge bei deutlich reduzierten Such-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

kosten – Informationen können schneller recherchiert und ihre Zusammenhänge effizienter hergeleitet werden. Auf dieser Grundlage scheint es möglich, dass sich Mitarbeitende in einer Netzwerkorganisation bzw. bei der Benutzung des Tools stärker eigenständig organisieren können.

Die Evaluation zeigte zudem, dass den Anwendern/Anwenderinnen die Navigation im Tool leichtfiel, da bekannte Organisationseinheiten (Engineering, IT etc.) weiterhin abgebildet wurden und ein Bezug zu konkreten und bekannten Teams oder Personen geschaffen wurde. Dennoch zeigte sich auch, dass es einer weiteren organisationalen, unternehmenskulturellen und kompetenzbezogenen Fundierung der Netzwerkorganisation in der gesamten Unternehmensgruppe bedarf, bevor die Orientierungsfunktion der klassischen Organisationsstruktur aufgegeben werden kann.

Auf allgemeinerer Ebene wurden vier Stufen für eine erfolgreiche Einführung des Netzwerktools identifiziert.

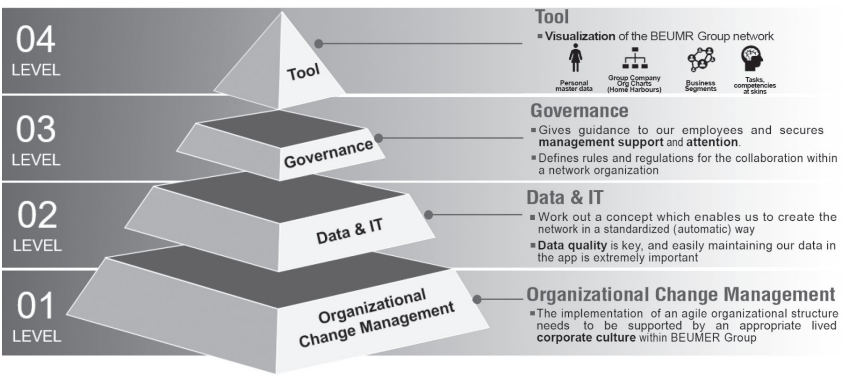


Abb. 2: Vier Level zur Einführung eines Netzwerktools (Darstellung BEUMER Group)

Level 1: Organizational Change Management

Die Einführung einer Netzwerkorganisation und ihre Instrumentierung können nur erfolgreich sein, wenn die Organisation für eine solche Neustrukturierung des Arbeitens bereit und vor allem befähigt ist. Der Wandel zu einer agilen Arbeitsweise und Organisation schafft hierfür wichtige Grundlagen.

Level 2: Data & IT

Das Netzwerk basiert auf Unternehmensdaten (insb. Personaldaten). Diese müssen zur Visualisierung im Netzwerktool bereitgestellt werden. Schließlich entfaltet das Tool vor allem durch die Kombination aller relevanter

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Informationen aus unterschiedlichen Perspektiven seine Kraft. Im Rahmen des Projektes wurden die benötigten Daten definiert. Hierbei wurde vor allem auch die Wichtigkeit einer standardisierten Datenbasis identifiziert (bspw. einheitliche Rollenbeschreibung für die gesamte Unternehmensgruppe), da diese den Nutzern/Nutzerinnen Orientierung geben können.

Level 3: Governance

Die Implementierung eines intuitiven Tools in der Organisation führt nicht unmittelbar zu Akzeptanz. Es stellte sich heraus, dass eine erfolgreiche Einführung nur dann gewährleistet werden kann, wenn allen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen eine einheitliche Orientierungshilfe auf allen Ebenen zur Verfügung gestellt wird. Aus diesem Grund wurden erste Regeln und Richtlinien definiert, wie einerseits die Mitarbeiter/-innen der BEUMER Group im Netzwerk arbeiten, andererseits aber auch die Führungskräfte befähigt werden. In diesem Zusammenhang kommt dem Aspekt *Führungskraft als Coach* eine besondere Bedeutung zu. In Vorbereitung eines internationalen Roll-Outs des Netzwerks, müssen die Regeln und Richtlinien perspektivisch in allgemeingültigen Prozessen standardisiert und in das Prozessmanagement des Unternehmens integriert werden.

Level 4: (Netzwerk-) Tool

Das Tool stellt die Schnittstelle zum Nutzer/zur Nutzerin dar. Die Entwicklung des Tools ist somit Voraussetzung für die Netzwerkvisualisierung. Dennoch ist die Entwicklung bzw. insbesondere die Konfiguration des Tools in einer Form, die unternehmensweit ausgerollt werden kann, nur der letzte Schritt umfassender Vorarbeiten (Level 1–3). Damit ein Rollout erfolgreich gelingen kann, bedarf es vor allem einer Organisations- und Kulturentwicklung als Basis.

11.4 Resümee

Die Netzwerkorientierung der Gesamtorganisation setzt voraus, dass sich möglichst alle Organisationsmitglieder (und damit auch Führungskräfte) als Netzwerker/-innen verstehen und dementsprechend agieren. Aufgabe von Führung ist es, die notwendigen infrastrukturellen Voraussetzungen und Befähigungen zu hierfür zu schaffen. Dies schließt durchaus ein, dass stabilitäts- und dynamikorientierte Interaktionsformen weiterhin erforderlich bleiben. Die Herausforderung für Führung liegt darin, beide Formen wechselseitig anschlussfähig und produktiv zu machen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Im Netzwerk erfolgt Führung über Inhalt, Qualität und Überzeugung und weniger über Hierarchie, Status und Anweisung. Diskursive Führungspraktiken, Kommunikation und Kollaboration bei der Entscheidungsfindung nehmen zu. Das Denken in Silos und deren isolierte Optimierung soll systematisch reduziert werden. Ausgeprägte kommunikative Fähigkeit muss die erforderliche Gravitätskraft entwickeln, um die Handlungsfähigkeit der Akteure/Akteurinnen in agilen Arbeitskontexten zu ermöglichen und zu optimieren.

Darüber hinaus sollte eine Führungskraft über eine Reihe weiterer Soft Skills verfügen. Hierzu gehören Empathie, Authentizität, Verantwortungsübernahme, Fähigkeit zur Selbstkritik, aber auch die Förderung eines konstruktiven Umgangs mit Fehlern und Misserfolgen. Dies erfordert eine Atmosphäre des Vertrauens, der Offenheit und des respektvollen Miteinanders. Um dies zu erreichen, müssen Führungskräfte sich ausreichend Zeit für ihre Mitarbeiter/-innen nehmen, um regelmäßige Beschäftigtengespräche durchzuführen, Feedback zu geben und situativ Unterstützungsbedarfe zu erkennen bzw. adäquate Unterstützungsmaßnahmen einzuleiten.

Literaturverzeichnis

Beumer, C. (2020). Kompliziert ist einfach, komplex ist schwierig. Zur mittelständischen Unternehmensführung im Spannungsfeld von Tagesgeschäft und Innovationsentwicklung. Interview. *OrganisationsEntwicklung* (OE) Nr. 4/2020, 30–34.

Howaldt, J., Schwarz, M. (2010). »Soziale Innovation« im Fokus. Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts. Bielefeld: Transcript.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

12. Fallstudie WBS Training AG: Aufbau und Entwicklung von Interaktionskompetenz als Gegenstand einer Führungskräftewerkstatt

Claudia Suhr, Martin Geugis, Bernd Dworschak und Anna Fehrle

12.1 Die WBS Training AG im Profil

Die WBS Training AG (im Folgenden WBS genannt) ist ein deutsches Dienstleistungsunternehmen im Bereich der beruflichen Weiterbildung mit Hauptsitz in Berlin sowie bundesweit über 200 Niederlassungen. Hinzu kommen weitere Standorte in Österreich. Im Jahr 2022 erwirtschaftete die WBS einen Jahresumsatz von etwa 100 Millionen Euro und beschäftigt aktuell ca. 1.300 Mitarbeitende sowie mehr als 1.000 externe Referierende. Die angebotenen Kurse sind nach der Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV) durch die Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DQS) zertifiziert und das Unternehmen ist u.a. zertifizierter Bildungspartner von SAP, Microsoft, DATEV und Lexware. Ausgewählte Expert*innen und Trainer*innen sorgen für eine große Themenvielfalt, zum Beispiel in den Bereichen IT, SAP, CAD, Personal, Medien, Kaufmännisches, Sprachen und Gesundheit. Das Gesamtspektrum der offerierten Bildungsmaßnahmen wird dabei im Außenraum durch drei unterschiedlich ausgerichtete Marken repräsentiert: die WBS TRAINING, deren Angebotsfokus vorrangig auf geförderte AZAV-geprüfte Weiterbildungs- und Umschulungsmaßnahmen gerichtet ist, die WBS AKADEMIE mit einem umfassenden Angebot an Aufstiegsfortbildungen, Masterstudiengängen, Seminaren, Fortbildungen und Inhouse-Schulungen für Unternehmen und Berufstätige und die WBS SCHULEN, die verschiedene Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in den Bereichen Gesundheit, Pflege und Soziales bietet. Während der Unterricht bis zum Jahr 2010 ursprünglich in Präsenz an den damalig bereits in Deutschland etablierten Standorten abgehalten wurde, setzt die WBS inzwischen nahezu ausschließlich auf online betriebene Weiterbildungsformate. So bot sich dem Unternehmen zunehmend die Möglichkeit, dezentral verortete Teilnehmende zusammenzufassen und Maßnahmen auch für kleinere Lerngruppen durchzuführen. Die Kurse finden aber nach wie vor stets live statt – ob in Präsenz oder

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

online über das WBS LernNetz Live® und den digitalen WBS LearnSpace 3D.

Aufgrund der Verfügbarkeit digitaler und flexibler Lernformen können passende Formate somit für jeden Bedarf zugeschnitten werden. Durch die virtuelle Lernumgebung können zudem die Kosten vor Ort an den einzelnen Standorten geringgehalten und dennoch eine große Masse an Teilnehmenden erreicht werden. Dies führt dazu, dass nicht nur wesentlich mehr Bildungsangebote gleichzeitig zur Verfügung gestellt werden konnten, sondern mit dem Zuwachs am Weiterbildungsangebot – und damit dem Zuwachs an Kundinnen und Kunden – innerhalb kürzester Zeit ein starkes Unternehmenswachstum zu verzeichnen war. Gleichzeitig verursachte der Digitalisierungsschub hohe Anforderungen an die Lern- und Veränderungsfähigkeit der Führungskräfte sowie der Mitarbeitenden der WBS. Mensch, Technik und Organisation waren gleichermaßen von Wachstum und Digitalisierung betroffen und es galt, den komplexen Veränderungen des betrieblichen Systems mittels einer zielgerichteten und passgenauen Entwicklung der Mitarbeitenden und Führungskräfte entgegenzutreten. Als Herausforderungen sind hier beispielsweise das Employer-Branding oder der Umgang mit zunehmender Komplexität im jeweiligen Tagesgeschäft zu nennen, welche durch die Wahl geeigneter Digitalisierungslösungen noch erhöht wird. Dies hat unmittelbaren Einfluss auf die Führung im Unternehmen. So sehen sich Führungskräfte im Zuge des digitalen Wandels mit veränderten Anforderungen konfrontiert und nehmen eine wichtige Rolle bei der Gestaltung des Transformationsprozesses ein, wofür sie ihr Führungsverhalten verändern und entsprechende Kompetenzen aufbauen müssen. Für die WBS bedeutet dies, die Führungskräfte konsequent einzubinden und deren Entwicklung für eine ganzheitliche Umsetzung der Digitalisierung im Unternehmen zu sichern, damit die dafür notwendigen Veränderungen erfolgreich angestoßen und nachhaltig implementiert werden können. Dabei müssen sowohl dem durch die Digitalisierung angetriebenen starken Unternehmenswachstum als auch der erhöhten Komplexität der Arbeitsinhalte von Führungskräften Rechnung getragen werden. Parallel zur Umsetzung von Arbeitserleichterungen durch digitalisierte Prozesse bzw. der prozesstechnischen Umsetzung der Digitalisierung ist zudem ein angemessener Wandel in der Interaktion zu bewältigen, der sich nicht nur auf andere Vorgehensweisen beschränkt, sondern auch eine andere Kultur in der Interaktion mit sich bringt.

Intern beschäftigt sich die WBS deshalb künftig vermehrt mit der Gestaltung von Führung unter Einsatz entsprechender digitaler Hilfsmittel und hat sich zum Ziel gesetzt, diesbezüglich selbst auch eigene Qualifizierungsangebote zu entwickeln. Um diesen dringenden Bedarf zu adressie-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

ren und das Betätigungsfeld im Unternehmen weiter aktiv auszubauen, bot die Teilnahme am eLLa4.0-Projekt, in dem vor allem die Kompetenzentwicklung von Führungskräften in einem sich digitalisierenden Arbeitsumfeld im Fokus stand, inhaltlich wie auch zeitlich eine passende Gelegenheit. Das Projekt traf genau die Situation, in der sich die WBS befindet, nämlich den Herausforderungen der sich stets verändernden VUCA-Welt, die unsichere Entscheidungssituationen, komplexe Zusammenhänge und unterschiedliche Deutungsmöglichkeiten mit sich bringt, aus der Führungsperspektive heraus zu begegnen und die Führungskräfteentwicklung in der betrieblichen Praxis entsprechend zu verankern und systematisch umzusetzen. Die zentralen Fragen, die sich hier stellten, waren insbesondere, wie sich das Gefüge von Mensch, Technik und Organisation (MTO) durch die Digitalisierung verändert, welche Aspekte der Interaktion davon betroffen sind, welche Anforderungen dies an die Führungskräfteentwicklung stellt und wie diese dann entsprechend gestaltet werden kann.

12.2 Die Führungskräftewerkstatt

Die Anforderungen, die durch die zunehmende Digitalisierung an Führungskräfte gestellt werden, resultieren nicht nur aus der technischen Seite (Datenkompetenz, Digitale Kommunikationstechnologien etc.). Vielmehr fungieren Führungskräfte als wichtige Promotoren der digitalen Transformation. Dabei wird auf eine ganzheitliche Gestaltung des soziotechnischen Gesamtsystems rekurriert, also nicht nur auf technologische Aspekte, sondern gleichzeitig auch auf die Dimensionen Mensch/Personal (z. B. Kompetenzen) und Organisation (z. B. Strukturen). Diese Gesamtbetrachtung nimmt die Wechselwirkung und die Kombination der Elemente, mithin technisch-soziale Konfigurationen in den Fokus. Um Führungskräfte zu befähigen, in einem solch komplexen System erfolgreich zu interagieren, war es bei der WBS naheliegend, ein Bildungsformat der Kompetenzentwicklung zu schaffen, welches den Führungskräften ermöglicht, neue Führungsstile kennenzulernen und deren Anwendung im spezifischen Unternehmenskontext zu begreifen. Damit eine derartig tiefgreifende Veränderung von Führung stattfinden kann, musste hier, neben der Führungskräfteentwicklung, folglich auch die Veränderung der Unternehmenskultur als zentrale Herausforderung mit in den Blick genommen werden.

Die Ausgangsbasis für das Teilvorhaben der WBS im Projekt eLLa4.0 bildeten dabei mehrere Projekte, die bereits zuvor im Rahmen der Organisationsentwicklung durchgeführt worden waren und unterschiedliche An-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

knüpfungspunkte boten. Diese waren mit der Umstellung der Organisationsstruktur auf eine Matrix-Organisation, der Unternehmensentwicklung nach *Spiral Dynamics*, der Personalentwicklung auf Basis einer Potentialentfaltungsanalyse sowie der Kundenzentrierung und ihrer Förderung im Bereich Führungsverhalten und Partizipation befasst.

Darauf aufbauend sollte im Projekt eLLa4.0 die Veränderung der Anforderungen an das Führungsverhalten, unter Berücksichtigung des MTO-Interaktionsgefüges, mittels folgender Maßnahme bei der WBS angestoßen und beobachtet werden:

- Anhand des vorhandenen Kompetenzmodells eine individuelle Ausdifferenzierung der Kompetenzen vorgenommen werden, die Führungskräfte in dem Bündel *Interaktionskompetenz* vereinen sollten.
- Die Kompetenzentwicklung sollte durch das Erleben von Veränderungen erfolgen und damit eine Methode der Unternehmensentwicklung und die Abkehr von reiner Wissensvermittlung sein.
- Als Themenfelder zeichnen sich hier das Führen auf Distanz sowie der Abbau von Hierarchieebenen aus. Das Kompetenzbündel *Interaktionskompetenz* war dabei an den Erfordernissen der Haltung in Führung auszurichten, die zum Management des Wandels in der Digitalisierung und der Unternehmensentwicklung nach *Spiral Dynamics* im 4-Quadranten-Modell angestrebt wurden.

Die so definierten Kompetenzen sollten innerhalb des Konzeptes einer *Führungskräftewerkstatt* zur Entwicklung gebracht werden, mit dem Ziel, die Kompetenzentwicklung durch einen didaktischen und medialen Mix anzuregen und zu begleiten. In ganzheitlicher Didaktik sollte mit einem hohen Anteil digitaler Lernelemente Veränderung in Führungsverhalten und -haltung angeregt und nachvollzogen werden. Aus Sicht eines Bildungsträgers war hier auch die Hinwendung zu Methoden der intendierten Kompetenzentwicklung in Abgrenzung zur reinen Wissensvermittlung und Qualifikation von Interesse. Der Blick auf Kompetenzen und auf Entwicklungsprozesse soll dabei die Tür zu einem neuen Verständnis von Bildung öffnen.

12.3 Spezifikation und Durchführung der Führungskräftewerkstatt

Die Vorgehensweise und Instrumente zur Umsetzung des eLLa4.0-Projektvorhabens im unternehmensspezifischen Kontext der WBS wurden unter Berücksichtigung der zuvor gewonnenen Erkenntnisse aus dem Digitalisierungskompass (vgl. Kap. 8) sowie der Gestaltungselemente für

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

den Aufbau von Interaktionskompetenz auf Führungsebene (vgl. Kap. 6) ausgewählt und ausgestaltet. Dementsprechend waren zunächst die im Rahmen des Entwicklungsangebotes der Führungskräftewerkstatt zu adressierenden Kompetenzklassen festzulegen sowie entsprechende, zu entwickelnde Kompetenzen näher zu definieren. Im Anschluss daran galt es, ein passendes didaktisches Konzept für die zielorientierte und nachhaltige Entwicklung der zuvor definierten Kompetenzen auszuwählen. Das dementsprechende didaktische Konzept sollte dabei auch verschiedene Interaktionsebenen der Führung integrieren. Neben der konkreten Vorgehensweise zur Durchführung der Führungskräftewerkstatt mussten final zudem geeignete Methoden und Instrumente für die Evaluation des Gesamtkonzepts sowie zur Messung des Erfolgs der durchgeführten Kompetenzentwicklungsmaßnahme ausgestaltet werden. Um eine übergreifende und homogene Zielgruppe zu adressieren, wurden die ca. 150 Führungskräfte der WBS in den Fokus der Betrachtung genommen.

Im Rahmen eines vorbereitenden Workshops wurde von WBS eine erste Kompetenzeinstufung der Führungskräfte auf Grundlage des oben genannten Modells von Interaktionskompetenz vorgenommen. In diesem Modell wird deutlich, dass es sich bei Interaktionskompetenz nicht um eine bestimmte Kompetenz handelt, sondern diese sich vielmehr aus mehreren spezifischen weiteren Kompetenzbündeln speist:

- Digitale & Medienkompetenzen
- Analytische und Planungskompetenzen
- Wirtschaftliche Kompetenzen
- Führungskompetenzen
- Fachkompetenzen
- Persönliche Kompetenzen

Die Kompetenzeinstufung erfolgte sowohl für einen IST-Stand als auch für einen SOLL-Stand der Führungskräfte bei WBS.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

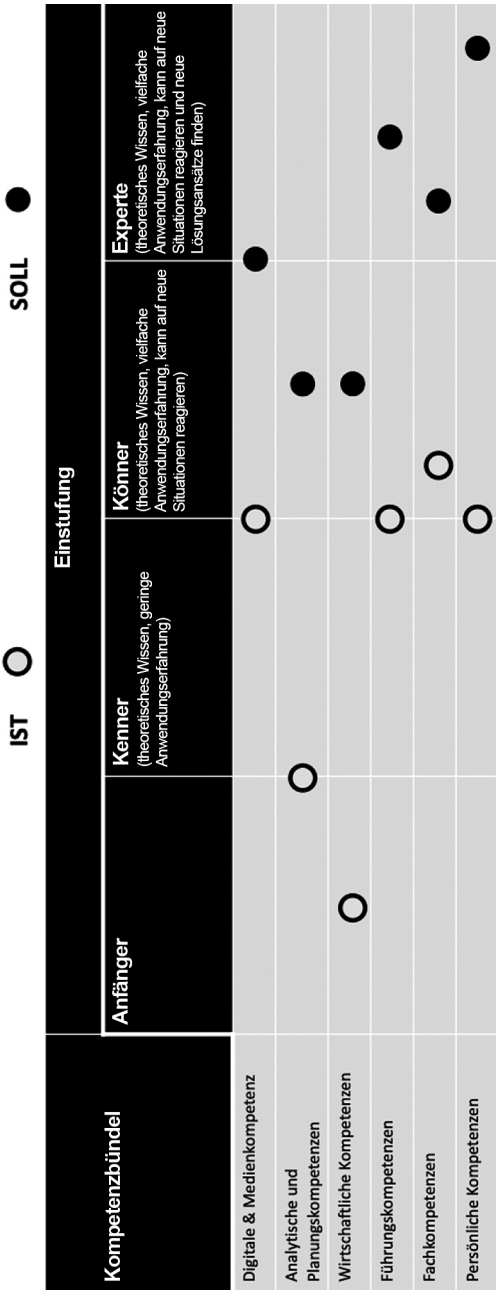


Abb. 1.1: Kompetenzeinstufung Führungskräfte WBS (eigene Darstellung)

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Im Rahmen weiterer Workshops und auf Basis des seit Herbst 2019 bei der WBS etablierten Kompetenzmodells wurden in einer Konkretisierung die für das Kompetenzbündel *Interaktionskompetenz* relevanten Kompetenzen identifiziert. Diese waren: Beziehungsmanagement, Digitale- und Medienkompetenz, Kundenzentrierung, Lern- und Veränderungsbereitschaft, Selbstführung, Teamfähigkeit, Vorausschauendes Denken/Zukunftsfähigkeit sowie Wohlwollende Haltung und Zielorientierung.

Interaktionskompetenz steht hier als Schlüssel zur Bewältigung und Steuerung im Zentrum. Dazu wird es verbindender Fähigkeiten bedürfen: Im Personalbereich bei der Zusammenstellung von Teams; im Organisationsbereich bei einem optimalen Zuschnitt von Prozessen und Schnittstellen zur Optimierung von Geschäftsabläufen. Gleichzeitig ist Empathie und Einfühlungsvermögen gefragt. Teammitglieder sind individuell wahrzunehmen und zu fördern. Die auf den Arbeitsmarkt strebenden Generationen werden sich weniger als abhängige, verfügbare Mitarbeitende betrachten, sondern sich als kompetente gleichberechtigte Kooperationspartner mit eigenen Interessen und Werten präsentieren. Damit wird es stärker darum gehen, Fachkräfte zu binden, indem ihnen eine optimale Selbstwirksamkeit ermöglicht wird.

Auch hier wird von guter Führung ein Perspektivwechsel verlangt: Die Antwort auf die Frage ‚Wann bin ich gut?' wird nicht mehr lauten müssen: ‚Wenn ich es besser weiß als meine Mitarbeitenden, und sie das tun, was ich will', sondern: ‚Wenn ich mein Team optimal zusammensetze, die Stärken des Teams richtig in Szene setze, ihre Bedürfnisse zur optimalen Leistungserzielung erkenne und ich in der Lage bin, diese unter Berücksichtigung der Unternehmensziele so weit wie möglich zu adressieren'. Damit wird eine Ausrichtung auf Werte zentral.

Die Ausrichtung nach Werten spielt in der Kompetenzbetrachtung eine wesentliche Rolle. Eine intensive Betrachtung der Merkmale von Kompetenzen sowie derer Messung und Entwicklung hat gezeigt, dass Kompetenzen nicht vermittelt werden können, sondern lediglich in Realsituationen erworben werden können.

Wenn also Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte in Prozessen der digitalen Transformation entwickelt werden sollen, so gilt es, ein Kompetenzentwicklungskonzept bereitzustellen, das diese Praxiseinbindung gewährleistet. Gute Führungsarbeit in der digitalen Transformation erfordert den Ausbau dazugehöriger Schlüsselkompetenzen. Die Entwicklung von Führungskompetenz als Option auf Performanz in der Zukunft sollte eine hohe Aufmerksamkeit in Unternehmensstrategien bekommen. Die frühzeitige Fokussierung von Führungsperformanz zur Bewältigung und Steuerung von Prozessen digitaler Transformation ist ein erfolgskritischer

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Entwicklungsfaktor. Die Ausrichtung auf Interaktionskompetenzen sollte dabei im Vordergrund stehen. Digitale Transformation muss von der Umgestaltung von Geschäftsabläufen und von der Seite der Organisationsentwicklung hergedacht werden. Daher werden Kompetenzen benötigt, die es ermöglichen, die Auswirkungen solcher Umgestaltungen einschätzen und beherrschen zu können. Das ist nicht allein und nicht vordergründig mit IT-Kompetenzen zu bewältigen, sondern es erfordert einen systemischen Blick auf Organisationen. Aktuelle Forschung zur Interaktionskompetenz im Bereich von Führung und Forschung an neuen Formaten zur möglichst praxisnahen Entwicklung dieser Kompetenzen lassen weitere richtungweisende Praxisimpulse zur Bewältigung der soziodigitalen Transformation erwarten.

Die Konzeptions- und Vorbereitungszeit der Führungskräftewerkstatt nahm sechs Monate in Anspruch. Es wurde ein Blended-Learning-Konzept entwickelt, welches sowohl inhaltliche Elemente als auch Phasen der Reflexion und der eigenen Entwicklung in selbstgewählten Projekten beinhaltet. Die Elemente des Blended-Learning-Konzeptes waren: Drei ganztägige (Online-)Workshops (Anfang, Mitte, Ende des Formats), Woche 1–6 wöchentlich in einem *Learning Management System* (LMS) freigeschaltete Themenimpulse inklusive Reflexionsaufgabe, jede Woche zu bearbeiten. Woche 1–6 Treffen im Plenum für Austausch und anschließend Treffen in Dreiergruppen zum intensiveren Austausch für jeweils ca. 2 Stunden. In der Woche 5 erfolgte eine Kompetenzabfrage zur Selbsteinschätzung. Woche 7–12 wöchentlich Freischaltung von Interviews mit Führungskräften der WBS TRAINING AG, sowie Bearbeitung der selbstgewählten Change-Projekte. Auch in Woche 7–12 fanden wieder regelmäßige Treffen im Plenum und in Dreiergruppen statt. Der Abschlussworkshop beendete den zwölfwöchigen Durchlauf.

Bei der Konzeption wurde das Augenmerk darauf gelegt, dass das Blended-Learning-Verfahren *on the job* durchgeführt werden konnte; damit ist gemeint, dass es selbstgesteuert in den Arbeitsalltag der Teilnehmenden eingepasst werden konnte und keine wesentlichen anderen Aufgabenbereiche dadurch aufgegeben werden mussten.

Dieses Programm wurde während des Projektes zwei Mal durchgeführt: In der Zeit von September bis November 2021 sowie in der Zeit von März bis Mai 2022. Die Auswahl der Teilnehmenden fand auf Freiwilligenbasis statt. Im Wesentlichen wurden interessierte Führungskräfte angesprochen, denen ein entsprechend nötiges Maß an Reflexionsfähigkeit zugeschrieben wurde. Die Teilnehmerzahl belief sich bei beiden Durchgängen auf jeweils ca. 20 Personen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

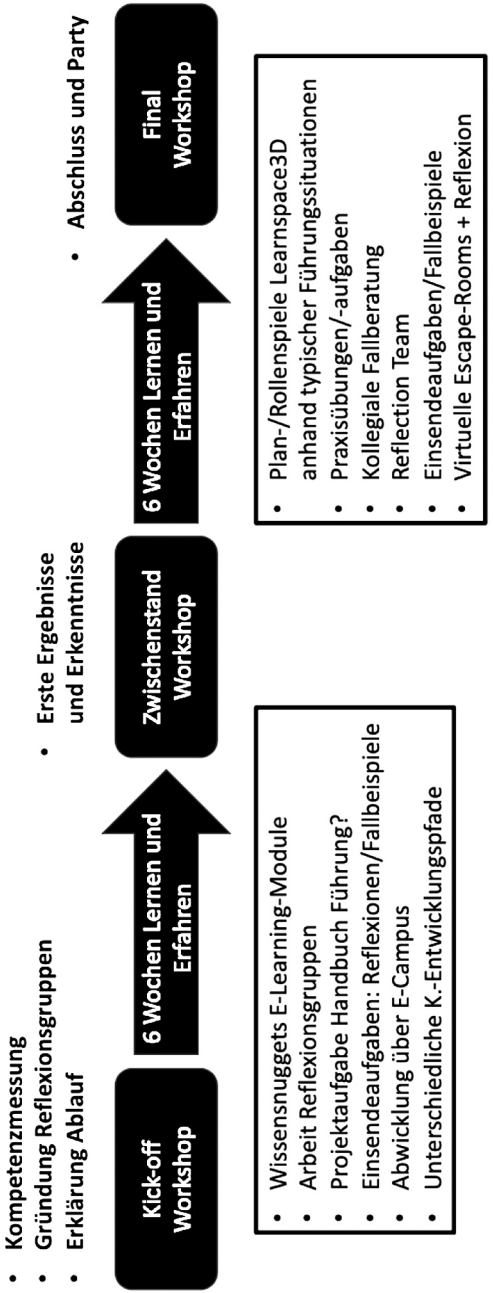


Abb. 1.2: Blended-Learning-Konzept der Führungskräftewerkstatt der WBS Training AG (eigene Darstellung)

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Zum Start der Führungskräfteentwicklung wurde ein Präsenzworkshop durchgeführt, zu dem alle beteiligten Führungskräfte eingeladen waren. Hier fand die Information über die künftige Strategie und das Wertesystem statt. Im Präsenzworkshop wurde auch über die künftigen Führungskonzepte wie agile Führung und adaptive Führung sowie über die Notwendigkeit der Entwicklung entsprechender Kompetenzen informiert. Des Weiteren wurden die Führungskräfte in dem Workshop über die Vorgehensweise und die Module der Kompetenzentwicklung informiert.

Jede Führungskraft bekam die Möglichkeit, anhand des eigenen Kompetenzprofils die Kompetenzen zu fördern, in die sie selbst investieren wollte. Darüber hinaus wurden die Führungskräfte gebeten, sich in Dreier-Lernteams zusammen zu finden, in denen sie den Entwicklungsprozess gemeinsam in Feedback- und Austauschrunden reflektieren sollten. Hier kam es insbesondere auf ein vertrauensvolles Miteinander an. Es ist wichtig, dass die Mitglieder der Austauschgruppen auch eigene Verbesserungsmöglichkeiten anhand einer Stärken-/Schwächen-Analyse besprechen können (Erpenbeck et al. 2015).

Nach dem Workshop wurde ein online bereitgestelltes Lernprogramm durchlaufen, welches sich auf je eine zu entwickelnde Kompetenz bezog. In einem *Learning Management System* (LMS) (ebd.) werden dazu kleine Lerneinheiten (*Kompetenzimpulse*) hinterlegt, bestehend aus Online-Lernmodulen mit Erklärvideos und Tipps für weitere Informationen. Diese so angelegten Kompetenzimpulse konnten die Führungskräfte in eigener Zeiteinteilung durchlaufen. Die Bearbeitung der Kompetenzimpulse wurden den Führungskräften als zwingende Voraussetzung für einen Entwicklungsprozess innerhalb der Führungskräftewerkstatt vermittelt. Es fand jedoch kein Nachprüfen statt, ob die einzelnen Module auch wirklich bearbeitet wurden. Hier wurde stark auf selbstorganisiertes Lernen in Eigenverantwortung gesetzt.

Es wurden zusätzlich Reflexionsaufgaben bereitgestellt, mit denen ein Perspektivwechsel ermöglicht werden sollte. Hier wurde an die zu entwickelnden Führungskräfte die Aufgabe gestellt, nicht nur gedanklich nachzuvollziehen, wie sich eine geänderte Verhaltensweise auswirken könnte, sondern diese auch in der Praxis auszuprobieren. Dadurch sollte *erfühlt* werden, wie es sich für Führungskraft und Mitarbeitende real auswirkt, welche inneren und äußeren Konflikte entstehen können und welche Lösungswege dafür entwickelt werden können.

In wöchentlichen Feedback-Runden fanden sich die Dreiergruppen zusammen, um über ihre Erfahrungen, gefundenen Lösungen oder aber auch über ungelöste Konflikte zu berichten. In einer kollegialen Fallberatung konnten die davon nicht betroffenen Führungskräfte Lösungswege

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

entwickeln und anbieten. Kennzeichnend für die kollegiale Fallberatung ist, dass Führungskräfte, die zu Rate gezogen werden, nicht in den Fall des Fallgebers eingebunden sind, aber aus einer ähnlichen Perspektive auf die geschilderten Situationen blicken. Sie sind nicht von der geschilderten Situation betroffen und können von daher unbelastet über Lösungsvorschläge nachdenken und diese mit der zu beratenden Führungskraft besprechen.

Die Zeit für die erste Entwicklungsphase war mit sechs Wochen angesetzt. Während dieser Zeit werden die Führungskräfte auch von tutorialen Coaches (E-Tutoring) begleitet, die für Einzelgespräche und -reflektionen bereitstanden. Sie beantworten auch Fragen rund um das LMS und boten umfassende Unterstützung.

Nach dieser ersten Phase wurde ein zweiter Präsenzworkshop durchgeführt, der den beteiligten Führungskräften eine Art Zwischenbilanz ermöglichte. Hier bot sich die Gelegenheit zum ersten Planen möglicher Ansätze und Vorgehensweisen.

Nach dem zweiten Präsenzworkshop wurden dann noch einmal sechs Wochen zur Bearbeitung der Veränderungsprojekte unter freier Zeiteinteilung zur Verfügung gestellt. Das Prinzip, dass neue Verhaltensweisen Schritt für Schritt im aktuellen Führungsgeschehen erprobt werden sollen, blieb dabei bestehen. Durch die intensive Betreuung der Teilnehmenden und fortlaufendes Kontaktmanagement konnte der Fortschritt der Einzelnen gesehen werden. Im Einzelfall wurde konkret nachgefragt, ob es Hindernisse gäbe, die beseitigt werden müssten. Das Konzept setzte auf freiwillige Teilnahme und Selbststeuerung der teilnehmenden Führungskräfte. Daher sollten Nachsteuerungen nicht im autoritären Stil verordnet, sondern als Coachinggespräche in gleichberechtigten Settings entwickelt werden.

Am Ende der zweiten Lern- und Erprobungsphase wurde ein Abschlussworkshop durchgeführt. In dem Abschlussworkshop wurde das Entwicklungsgeschehen reflektiert und Erfolge gefeiert. Es wurden weiterführende Informationen über das Forschungsprojekt gegeben. In einem Teamentwicklungselement wurde zudem der Zusammenhalt gestärkt. Die teilnehmenden Führungskräfte erhielten am Ende ein internes Zertifikat für die durchlaufene Kompetenzentwicklungsmaßnahme. Für den Ausklang und zur Sicherung der Nachhaltigkeit wurden und werden Austauschforen im Intranet angeboten, in denen der gemeinsame Wandel weiter aktiv gemeinsam vorangetrieben werden kann.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

12.4 Ergebnisse der Führungskräftewerkstatt

Führungskräfte müssen während des durch die Digitalisierung stetigen Wandels von Geschäftsstrukturen und -prozessen die permanent sich verändernden Beziehungen zwischen Mensch, Technik und Organisation (MTO-System) "mit Interaktionskompetenz steuern und lenken" (Suhr 2020, S. 31). Das von Ulich (1997) entwickelte MTO-Konzept basiert auf der Annahme, "dass Mensch, Technik und Organisation in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit und ihrem optimalen Zusammenwirken verstanden werden müssen" (Ulich 1997, S. 9). Es handelt sich hier um ein soziotechnisches Analyse- und Gestaltungskonzept, das auf dem Primat der Aufgabe basiert: "Die Arbeitsaufgabe verknüpft das soziale mit dem technischen Teilsystem und verbindet den Menschen mit den organisationalen Strukturen" (Ulich 2011, S. 203). Die Gestaltung von MTO-Systemen sowie Prozesse der Technikeinführung erfordern vor allem personale und sozialkommunikative Kompetenzen bzw. Interaktionskompetenzen (Suhr 2020, S. 30).

In dem Dreiklang von Kompetenz, der aus erstens *Wissen und Qualifikation*, zweitens aus *fachlichem und beruflichem Handlungswissen* und drittens aus *überfachlichen Kompetenzen der Selbststeuerung* besteht, wurde die Selbststeuerung fokussiert.

Kompetenz umfasst zwar *personale, fachlich-methodische, sozial-kommunikative und aktivitäts-umsetzungsorientierte Komponenten*, aber die Bedeutung der sozialen Kompetenz nimmt in zwischenmenschlichen Interaktionen zu. Sie "betont die Balance zwischen der Erreichung eigener Ziele und der Berücksichtigung der Ansprüche der sozialen Umwelt" (Suhr 2020, S. 52).

Interaktionskompetenz ist die Fähigkeit, mit dem Kunden so zu interagieren, dass kurzfristige Ziele erreicht werden und ein langfristiger Beziehungsaufbau ermöglicht wird. Dazu ist es wichtig, in den verschiedenen Phasen eines Interaktionsprozesses unterschiedliche fachliche und soziale Fähigkeiten aufzuweisen und entsprechend der Interaktionsentwicklung flexibel zu reagieren. Besonders die Fähigkeit und Bereitschaft, aus vorangegangenen Interaktionen zu lernen, wird als entscheidend angesehen, um die Interaktionskompetenz stetig zu entwickeln (Schulte 2015, S. 52).

Für beide Durchgänge wurde ein Fragebogen in MS Forms versandt, der anonym ausgefüllt wurde. Die Fragen und durchschnittlichen Antworten waren: 1. Wie gefällt Ihnen das Konzept der Führungskräftewerkstatt? Antworten weit überwiegend: *Sehr gut*. 2. Können Sie sich gefühlt im Großen und Ganzen die nötige Zeit für die Bearbeitung der Themen nehmen? Antworten überwiegend: Ja, aber es muss zeitlich gut organisiert werden. 3. Wie gefällt Ihnen die Betreuung durch das Tutoriat? Antworten

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

überwiegend: *Tutoriat ist sehr gut*. 4. Welche Wünsche haben Sie bezüglich der Betreuung, die noch nicht erfüllt werden? Antworten überwiegend: Keine Wünsche offen. 5. Würden Sie Ihren Kolleg*innen nach dem bisherigen Verlauf die Teilnahme an der Führungskräftewerkstatt empfehlen? Antwort überwiegend: Ja, aber vorher genügend Zeit einplanen. 6. Haben Sie Anregungen für uns? Antworten gehen in Richtung *mehr Austausch* und *mehr Präsenz*.

Zur Evaluierung seitens der Konzeption wird auf Folgendes hingewiesen: Das Lehr-/Lernformat soll eine Kompetenzentwicklung anregen, die von den Teilnehmenden selbstgesteuert vorangetrieben wird. Die Teilnehmenden werden nicht zu Objekten einer *gewünschten Veränderung* gemacht, sondern finden innerhalb ihrer Situation subjektiv ihre eigenen Entwicklungspotenziale. Hier ist also bei der Erreichung vorgegebener Ziele Obacht geboten. Kompetenzentwicklung unterscheidet sich darin elementar von Wissensvermittlung. Diese kann nach einer Bildungsmaßnahme geprüft und gemessen werden. Kompetenzentwicklung geschieht aber individuell, in unterschiedlichem Ausmaß und in unterschiedlichen Tempi. Es ist dem Wesen von Kompetenz auch zu eigen, dass sie nicht objektiv feststellbar sind, sondern immer im Auge der Betrachtenden unter den Bedingungen bestimmter Situationen entstehen. So gesehen liegt der Kompetenzbetrachtung ein subjektiver Charakter zugrunde. Hier muss im Bereich der Bildung und Personalentwicklung ein neuer Maßstab für *Messbarkeit* gefunden werden. Ein erster Ansatz könnte *Sichtbarkeit* in Form von Performanz werden. Für die Auswertung bestimmter Maßnahmen muss also stark auf die Empfindungen der Teilnehmenden zurückgegriffen werden. Darüber hinaus bedarf es einer größeren zeitlichen Toleranz, bis die Wirksamkeit von Maßnahmen sichtbar wird.

Die Verbindung von einer Kompetenzentwicklung mit einem Blended-Learning-Verfahren ist ein neuer Versuch, unter dem Angebot der Schaffung von Bewusstsein über die äußeren Anforderungen ein Bewusstsein für die inneren Anforderungen zu induzieren. Wer dieses Wagnis als Personalentwicklung eingeht, riskiert den Verlust von Steuerbarkeit. Anstelle hier also auf ein ausgeklügeltes System des Monitorings Wert zu legen, sollte der Ausbau von Exzellenz darauf gerichtet werden, Menschen in ihrer subjektiven Entwicklung als Potenzialträger zu sehen, zu behandeln und in ihrer Entwicklung zu stärken. Wer das meistern kann, erreicht am Ende möglicherweise mehr als diejenigen, die eher mit einer einschränkenden und kontrollierenden Haltung handeln. Menschen wollen wirksam sein, wollen Teil des Erfolges sein und wollen individuell wertgeschätzt werden.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Sollte dieses Format in der Personalentwicklung eingesetzt werden, so muss darauf geachtet werden, dass die zeitlichen Anforderungen realistisch sind. Gegebenenfalls wird empfohlen, für die Zeit der Teilnahme bestimmte Aufgaben zu delegieren. Bewusstsein durch Themenimpulse kann asynchron geweckt werden. Für dieses Format sind keine Trainerinnen und Trainer vonnöten. Es sollte aber in ein professionelles Tutoriat, gut ausgebildete Coaches mit Erfahrung und Empathie sowie in eine sehr gute Workshopleitung investiert werden. Weiterhin sollte eine valide und ausgereifte Kompetenzabfrage – möglichst unter Selbst- und Fremdeinschätzung – angewendet werden.

Jegliche Art von Kompetenzentwicklung kann in diesem Format angeregt werden. Es kann verkürzt, verlängert und intensiviert werden. Der Container des Konzeptes kann mit unterschiedlichen Themen und Kompetenzen gefüllt werden. Wichtig ist das Zusammenspiel von Themen, Austausch im Plenum, Austausch in vertrauensvollen Kleingruppen, sowie für die einzelnen Teilnehmenden der Bezug auf die eigene Situation und die eigene Kompetenzlandschaft. Nur in der Reflexion entsteht Kompetenzentwicklung. Nur im Tun entsteht ein neues Verfahren mit einem anderen Verhalten.

Das hier vorgestellte Kompetenzentwicklungskonzept ist in Anlehnung an ein Blended-Learning-Konzept erstellt worden, wie es 2015 von John Erpenbeck, Werner Sauter und Simon Sauter beschrieben wurde. Wesentliche Merkmale gelingender Kompetenzentwicklung werden angesprochen. Es handelt sich um ziel- und subjektorientiert aufgebaute Entwicklungspfade. Zielorientiert, weil das zugrundeliegende Kompetenzmodell für die Digitalisierung anhand der Unternehmensziele mit zugrundeliegenden Werten ausgewählt wurde. Subjektorientiert, weil dem Entwicklungsprozess eine individuelle Kompetenzmessung zugrunde gelegt wird, nach der auch der anschließend einzuschlagende Kompetenzentwicklungspfad ausgewählt wird. Weiterhin ist die Kompetenzentwicklung handlungs- und praxisorientiert ausgerichtet: Die Teilnehmenden bekommen Impulse und Aufgaben, neue Handlungs- und Haltungsweisen in der Praxis auszuprobieren, und entwickeln daraus eine Verstärkung ihrer Kompetenzen. Die Kompetenzen werden mithin nicht *vermittelt*, sondern individuell von den Teilnehmenden selber entwickelt. Darüber hinaus ist durch die Subjektorientierung auch Anschlussfähigkeit (Resonanz) vorhanden, welche ein weiteres wichtiges didaktisches Mittel zu gelingendem Lernen und gelingender Entwicklung ist (Reich 2012, S. 231).

Erpenbeck, Sauter und Sauter betonen, dass die soziale Einbindung im Lernprozess eine wichtige Rolle spielt. Sie nennen diese Einbindung *sozio-emotionale Stabilisierung*. Unter dem Akronym *Koping*, abgeleitet vom

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

englischen *to cope with* (mit etwas zurechtkommen), setzt sich *Koping* aus Kommunikative Praxisbewältigung in Gruppen zusammen. Sozio-emotionale Stabilisierung bedeutet hier, dass die Gruppe ein Gemeinsamkeitsgefühl und gegenseitige Unterstützung im Lern- und Entwicklungsprozess vermittelt und konkrete Hilfe, z.B. die gegenseitige (kollegiale) Beratung, anbietet (Erpenbeck et al. 2015). Es wird allerdings auch Wert darauf gelegt, dass die Zusammensetzung der Dreier-Lernteams die für wertvolles Feedback nötige Atmosphäre der Offenheit und Zugewandtheit sicherstellen soll (*Prinzip der Sympathie*) (ebd.).

Durch die Vergleichbarkeit der Merkmale von gelingenden Lernprozessen mit den Merkmalen gelingender Kompetenzentwicklung wird das vorgestellte Blended-Learning-Konzept auf Kompetenzentwicklungsprozesse übertragbar. Durch die didaktische Konzeption passt es in selbstgesteuerte Lern- und Entwicklungsprozesse, verlangt mithin Selbststeuerung (Meta-Kognition) und ermöglicht Kompetenzentwicklung von Führungskräften zur Bewältigung der Digitalisierung.

12.5 Resümee

Es wurde dargestellt, dass Kompetenzentwicklung sich von Wissenserwerb und Qualifizierung abgrenzt. Wissen und Qualifikation bilden Voraussetzungen für die Entwicklung von Kompetenz. Aber Kompetenz als Option auf erfolgreiches Handeln in der Zukunft beinhaltet die Fähigkeit der Ausrichtung an Werten und erfordert Fähigkeiten, das erworbene Wissen und die erworbene Qualifikation in erfolgreiches Handeln umzusetzen. Hier wird der handlungsbezogene Aspekt von Kompetenz deutlich. Es wurde dargelegt, dass Kompetenzentwicklung nicht *vermittelbar* ist, sondern eine möglichst praxisnahe Umgebung braucht und ziel-, werte- und subjektorientiert stattfinden muss. Kompetenzen werden nur durch eine eigene Wertausrichtung für künftiges Handeln in Form von Performanz sichtbar. Durch Verweben von neuen Denkansätzen und Anwendung in der Praxis können neue Kompetenzen entwickelt werden. Nur durch die ganze Anforderungsbreite der Praxis, einschließlich der realen Verantwortung für eigene Handlungen, werden Problemlösungsansätze auch auf neuartige Situationen übertragen und führen zu kompetentem Handeln. Der Betrachtung von Prozessen der Kompetenzentwicklung sowie derer Bedingungen wurde ein konkretes Konzept angefügt, wie man sich den Auswirkungen der Digitalisierung proaktiv stellen kann. Es wurde verdeutlicht, dass lebenslanges Lernen idealerweise von lebenslanger Kompetenz(weiter)entwicklung begleitet sein sollte. Dieses ist vor dem Hintergrund der zuneh-

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

menden Wandlungsgeschwindigkeit durch die Digitalisierung besonders hervorzuheben.

Die VUCA-Welt erfordert ein hohes Maß an Selbststeuerungskompetenz, da es in der Disruption kein Erfahrungswissen gibt, auf das zurückgegriffen werden kann. Die Kompetenzen Beziehungsmanagement, Digitale- und Medienkompetenz, Kundenzentrierung, Lern- und Veränderungsbereitschaft, Selbstführung, Teamfähigkeit, Vorausschauendes Denken/Zukunftsfähigkeit, Wohlwollende Haltung und Zielorientierung wurden in den Mittelpunkt der Interaktionskompetenz gestellt. Kompetenzentwicklung kann in einem Blended-Learning-Verfahren *on the job* induziert werden. Die Maßgaben der Erfolgskontrolle müssen dem Wesen der Kompetenzbetrachtung angepasst werden. Entwicklungsprozesse müssen subjektiviert angeregt werden, um das Potenzial der Teilnehmenden ausschöpfen zu können. Kompetenzentwicklung bedarf der Komponenten Zeit, Bewusstsein, Reflexion, soziales Lernen und Entwickeln sowie gegebenenfalls individuellen Coachings.

Literaturverzeichnis

Erpenbeck, J., Sauter, W., Sauter, S. (2015). E-Learning und Blended Learning. Selbstgesteuerte Lernprozesse zum Wissensaufbau und zur Qualifizierung. Wiesbaden: Springer.

Reich, K. (2012). Konstruktivistische Didaktik. Das Lehr- und Studienbuch mit Online-Methodenpool, 5., erweiterte Auflage. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag.

Schulte, V. (2015). Interaktionskompetenz im Vertrieb: Konzeptualisierung und Erfolgswirkung. Wiesbaden: Springer.

Suhr, C. (2020). Kompetenzentwicklung von Führungskräften in Prozessen digitaler Transformation. Gevelsberg: EHP.

Ulich, E. (1997). Mensch, Technik, Organisation: ein europäisches Produktionskonzept. In O. Strohm und E. Ulich (Hrsg.), Schriftenreihe Mensch, Technik, Organisation, Bd. 10 (S. 5–17). Zürich: vdf Hochschulverlag.

Ulich, E. (2011). Arbeitspsychologie. 7. Aufl. Zürich: vdf Hochschulverlag.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Autor*innenverzeichnis

Ast, Jonas

Jonas Ast, M.Sc., studierte Maschinenbau dual an der DHBW Mosbach und anschließend nebenberuflich Business Management an der University of Leeds. Mitte 2019 hat er nach seiner Arbeit in einem Industrieunternehmen eine Tätigkeit als Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA) der Leibniz Universität Hannover begonnen. Seine Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich der Produktions- und Arbeitsgestaltung.

Dworschak, Bernd

Bernd Dworschak, M.A., studierte Soziologie und Neuere Englische Literatur an der Universität Tübingen sowie an der University of Leicester, England. Seit 2002 ist er Mitarbeiter am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO in Stuttgart und leitet dort seit 2016 das Team Kompetenzmanagement. Seine Arbeitsschwerpunkte konzentrieren sich auf die Themen Früherkennung von Qualifikationsentwicklungen und Kompetenzmanagement. Aktuell beschäftigt er sich mit den Auswirkungen von Digitalisierung auf Arbeit und Kompetenzen sowie mit Fragen der Kompetenzentwicklung und Führung in der digitalen Transformation.

Fehrle, Anna

Anna Fehrle, M.Sc., arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO im Team Kompetenzmanagement des Forschungsbereiches für Dienstleistungs- und Personalmanagement. Dort beschäftigt sie sich insbesondere mit den Themen Kompetenzmanagement 4.0, Führung 4.0, Kompetenzprofile der Zukunft und Rollentransformation im digitalen Wandel sowie mit der Gestaltung hybrider Lernformen, digitaler Lernplattformen, Lernwelten in Innovationslaboren und virtuellen Umgebungen.

Geugis, Martin

Martin Geugis ist für die WBS TRAINING AG tätig. Dort ist der Leiter der Strategischen Unternehmensentwicklung.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Gutiérrez Beltrán, Sophia Jasmin

Sophia Jasmin Gutiérrez Beltrán ist wissenschaftliche Mitarbeiterin am Fraunhofer IAO im Forschungsbereich Arbeitsgestaltung und Unternehmensentwicklung und ist dort Teil des Teams "Zusammenarbeit und Führung". Als Bildungswissenschaftlerin mit Fokus auf Organisationsentwicklung und innovativer Arbeitsgestaltung forscht sie in den Themenfeldern neuer Arbeits- und Führungsformen, Einflussfaktoren von Emotionalität auf menschliche Interaktionen sowie beruflicher und akademischer Bildung.

Hofmann, Josephine

Dr. Josephine Hofmann arbeitet als Arbeitsforscherin am Fraunhofer Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) und ist dort stv. Leiterin des Forschungsbereiches Arbeitsgestaltung und Unternehmensentwicklung und gleichzeitig Leiterin der Forschungsgruppe "Zusammenarbeit und Führung". Sie konzipiert und bearbeitet seit vielen Jahren Projekte im Bereich von New Work, modernen Führungskonzepten und innovativen Formen der beruflichen Bildung.

Kandler, Magnus

Magnus Kandler, M.Sc., hat am Karlsruher Institut für Technologie (KIT) Wirtschaftsingenieurwesen mit dem Schwerpunkt Produktionsplanung und Lean Management studiert. Derzeit ist er wissenschaftlicher Mitarbeiter am wbk – Institut für Produktionstechnik im Forschungsbereich Produktionsplanung. Der Forschungsschwerpunkt liegt auf der menschzentrierten Einführung von Industrie 4.0 und Künstlicher Intelligenz. In seiner Promotion erforscht er das Digitale Shopfloor Management und wie es dezentrale Entscheidungen in der Produktion fördert.

Kirsch, Christopher

Christopher Kirsch hat an der Fachhochschule Dortmund Technische Information im Bachelor und Master studiert. Nach einer Zeit als Projektleiter am Fraunhofer-Institut für Materialfluss und Logistik in Dortmund hat er für die BEUMER Group ein Team in Dortmund aufgebaut, welches innovative, digitale Zusatzprodukte entwickelt hat. Seit 2021 ist Christopher Kirsch verantwortlich für das globale Innovationsmanagement und den Bereich der Digitalen Transformation bei der BEUMER Group in Beckum.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Kopp, Ralf

Dr. Ralf Kopp arbeitet als Arbeitsforscher an der TU Dortmund in der Sozialforschungsstelle (sfs) und koordiniert dort den Forschungsbereich "Arbeit und Organisation im soziodigitalen Wandel". Im Kontext anwendungsorientierter Projekte befasst er sich seit vielen Jahren mit unterschiedlichsten Formen sozialer Innovation der Arbeitswelt im Bereich partizipationsorientierter Management- und Organisationskonzepte sowie der Kompetenzentwicklung.

Krokowski, Thorben

Thorben Krokowski, geboren 1992, studierte Philosophie sowie Politik, Wirtschaft und Gesellschaft an der Ruhr-Universität Bochum (RUB). Anschließend absolvierte er einen Masterstudiengang mit dem Schwerpunkt Management und Regulierung von Arbeit, Wirtschaft und Organisation (MaRAWO). Zurzeit ist er Doktorand am Graduiertenkolleg 2193 (GRK 2193) "Anpassungsintelligenz von Fabriken im dynamischen und komplexen Umfeld" an der Technischen Universität Dortmund (TU Dortmund).

Müssigbrodt, Matthias

Matthias Müssigbrodt hat an der RWTH Aachen Betriebswirtschaftslehre, Psychologie und Wirtschaftsgeographie im Diplom- und Magisterstudiengang studiert. Anschließend war er u.a. am Lehrstuhl für Betriebswirtschaftslehre, insbes. Personalführung und Organisation an der FernUniversität in Hagen sowie an der Universität Witten/Herdecke im Bereich Management und Innovation im Gesundheitswesen beschäftigt. Weitere Erfahrungen sammelte er als Trainer sowie Dozent an verschiedenen Hochschulen. Seit November 2019 ist Matthias Müssigbrodt Projektmanager am FIR an der RWTH Aachen und seit September 2021 stellvertretender Leiter des Bereichs Smart Work am FIR.

Sanski, Sebastian

Sebastian Sanski (B.Eng.) hat an der Fachhochschule Südwestfalen in Soest, Maschinenbau mit der Fachrichtung Konstruktionstechnik studiert. Im Vorfeld absolvierte er eine Ausbildung als Verfahrensmechaniker im Bereich der Stahl – und Eisenumformung. Momentan ist er technischer Einkaufsleiter bei der BELFOR DeHaDe GmbH.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Schmidt, Lisa-Marian

Dr. Lisa-Marian Schmidt arbeitet als Soziologin im Forschungsbereich "Arbeit, Organisation und Geschlecht" sowie im Projekt eLLa4.0: Gute Arbeit und Führung in der soziodigitalen Transformation an der TU Dortmund in der Sozialforschungsstelle (sfs). Ihre Forschungsschwerpunkte liegen im Bereich der Geschlechterforschung / Humandifferenzierung, der Arbeits-, Wissens-, Bildungssoziologie sowie der Interpretativen Soziologie.

Senderek, Roman

Roman Senderek hat sein Studium der Economics mit Vertiefung im Bereich International Management an der Maastricht University School of Business and Economics (Niederlande) und der Universidad de los Andes in Bogotá (Kolumbien) absolviert. Im Anschluss war er als Projektmanager in verschiedenen deutschen und lateinamerikanischen Unternehmen tätig, bevor er seine Tätigkeit als Projektmanager am FIR an der RWTH Aachen aufgenommen hat. Im Rahmen seiner Tätigkeit am FIR hat Herr Senderek das Forschungsfeld Arbeit und Kompetenzentwicklung aufgebaut und die Internationalisierung insbesondere in Lateinamerika vorangetrieben. Seit September 2021 verantwortet er den Bereich Smart Work am FIR.

Ströhlein, Karoline

Karoline Ströhlein, M.Sc., studierte Wirtschaftswissenschaften an der Universität Konstanz und anschließend European Management an der Eberhard Karls Universität Tübingen mit Double Degree an der Università degli Studi di Pavia. Seit 2019 arbeitet sie als Akademische Mitarbeiterin am IBU Institut für angewandte Betriebswirtschaftslehre und Unternehmensführung des KIT. Ihre Arbeitsschwerpunkte liegen im Bereich Personalökonomik und Personalmanagement.

Suhr, Claudia

Claudia Suhr arbeitet als Fachleitung Kompetenzorientierung bei der WBS TRAINING AG und begleitet das Handlungsfeld "Kompetenzorientierung" impulsgebend und beratend. Ihr Fachthema erstreckt sich auf die Beschreibung, Messung und Entwicklung sowohl fachlicher als auch überfachlicher Kompetenzen. Sie greift auf Expertise in der Erwachsenenbildung (M.A. Erwachsenenbildung TU Kaiserlautern) und in wirtschaftlichen Zusammenhängen (Dipl.-Volkswirtin an der Universität Hamburg) zurück.

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Wellensiek, Stefan

Stefan Wellensiek arbeitet als Project Manager im Bereich Spare Parts Strategy & Projects. Bei der DMG MORI Spare Parts GmbH leitet und verantwortet Herr Wellensiek nationale und internationale Projekte zur Prozessoptimierung und -automation im Einklang mit der globalen Aftersalesstrategie. Neben dem Maschinenbau verfügt er über Branchenexpertise in den Bereichen, Automotive, IT, Versicherungen und Finanzen.

Wienzek, Tobias

Dr. Tobias Wienzek ist wissenschaftlicher Mitarbeiter an der Sozialforschungsstelle der TU Dortmund und forscht dort zu Themen der sozialen, organisatorischen und personellen Konsequenzen der Digitalisierung der Produktion (Industrie 4.0).

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

https://doi.org/10.5771/9783748937401, am 12.10.2024, 07:42:57
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb