

eLLa4.0



Projekt: eLLa4.0

Führung in der digitalen Transformation

Gute Führung und Arbeit in der soziodigitalen Transformation

Als Gestaltungselement ist Führung ein entscheidender Faktor für nachhaltigen Unternehmenserfolg. Allerdings stellt der sich in jüngster Vergangenheit abzeichnende digitale Wandel, der durch die Corona-Krise nochmals an enormer Beschleunigung gewonnen hat, Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Bewährte Führungskonzepte und -instrumente stoßen im Zuge dieser Entwicklungen an ihre Grenzen, Unsicherheiten, etwa hinsichtlich des Kontrollverlusts trotz gleichbleibend hoher Verantwortung, entstehen und organisationale Entscheidungsträger benötigen andere Kompetenzen als zuvor. Je digitaler zudem die Arbeitswelt ausgestaltet ist, desto stärker drängt sich auch die Frage nach dem Einsatz und der Wirksamkeit digitaler Medien in der täglichen Führungsarbeit selbst auf. Um Führungskräfte optimal in Zeiten der Digitalisierung zu unterstützen, muss sich auch die Führungskräfteentwicklung entsprechend neu an diesen Herausforderungen ausrichten. Trotz der zentralen Bedeutung von Führung für eine zielführende soziodigitale Transformation gibt es allerdings bisher kaum ausreichend spezifische Orientierungs- und Qualifizierungsangebote. Genau dieses Defizit soll mit der Arbeit am Verbundprojekt ‚eLLa 4.0‘ als Ermöglicher guter Führung in der digitalisierten Welt aufgegriffen werden. Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und des Europäischen Sozialfonds im Programm „Zukunft der Arbeit“ gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) unter dem Förderkennzeichen 02L18A200ff betreut. (Laufzeit: 01.09.2019 – 31.08.2022).

Die zunehmende Digitalisierung der Arbeitswelt führt aktuell dazu, dass sich innerbetriebliche Prozesse verändern und neu ausgerichtet werden. Das soziotechnische System wandelt sich also immer mehr zum soziodigitalen System. Dabei wird das gesamte Interaktionsgefüge (Mensch-Technik-Organisation) einem kontinuierlichen, sich beschleunigenden Wandel unterworfen. An den MTO-Schnittstellen nehmen die Interdependenzen zu und es kommt zu neuartigen Verbindungen (der Maschine-Maschine-Interaktion oder der Mensch-Maschine-Interaktion). Gleichzeitig erhöht sich die Bedeutung horizontaler und vertikaler Integration und verstärkt sich die Berücksichtigung von Kundenwünschen und externem Know-how (Stichwort: *Open Innovation*). Führungskräfte sind gefordert, diese neuen Interaktionsräume und -beziehungen zu gestalten, können dabei jedoch nicht auf Bewährtes zurückgreifen. Eine entscheidende Unterstützung von Führungskräften

zur Bewältigung dieser Aufgaben stellt die Führungskräfteentwicklung dar¹. Doch wie können Führungskräfte zur kompetenten Gestaltung der soziodigitalen Transformation im Sinne guter Führung² konkret befähigt werden?

Zur Beantwortung dieser Fragestellung werden im Projekt ‚eLLa4.0‘ Veränderungen des soziodigitalen Interaktionsgefüges des MTO-Systems im Hinblick auf führungsrelevante Aspekte durchleuchtet, relevante Handlungsfelder markiert, konkrete Problemlösungen entwickelt und der erforderliche Kompetenzaufbau durch Entwicklung und Erprobung geeigneter Qualifizierungsmodule unterstützt. Die betrieblichen Fälle werden zu validierten, verallgemeinerbaren Usecases, zu den genannten Qualifizierungsmodulen und zu einem Handlungsleitfaden verdichtet. Durch Einbezug der *DFA Demonstrationsfabrik Aachen GmbH* und dem *Future Work Lab Stuttgart* werden Unter-

stützungsmöglichkeiten am Gegenstand der Interaktionskompetenz ausgelotet und zielgruppenspezifische Weiterbildungsangebote entwickelt.

Als Methoden kommen unter anderem umfassende Literaturrecherchen und qualitative Experteninterviews zum Einsatz. Ergänzend werden in den beteiligten Unternehmen MTO-Workshops durchgeführt, um Bedarfe zu analysieren und führungsrelevante Gestaltungsmaßnahmen abzuleiten. Hier wird dann auch der Digitalisierungskompass der *IG-Metal*³ als Instrumentarium eingesetzt und im Hinblick auf Führungsfragen kritisch beleuchtet und erweitert. Einen groben Überblick über das Vorgehen im Projekt gibt das folgende Bild 1 (s. S. 51).

¹ S. VÖ von LACERENZA ET AL. 2017

² S. VÖ von FREY U. SCHMALZRIED 2013

³ S. VÖ von DEUSE ET AL. 2019

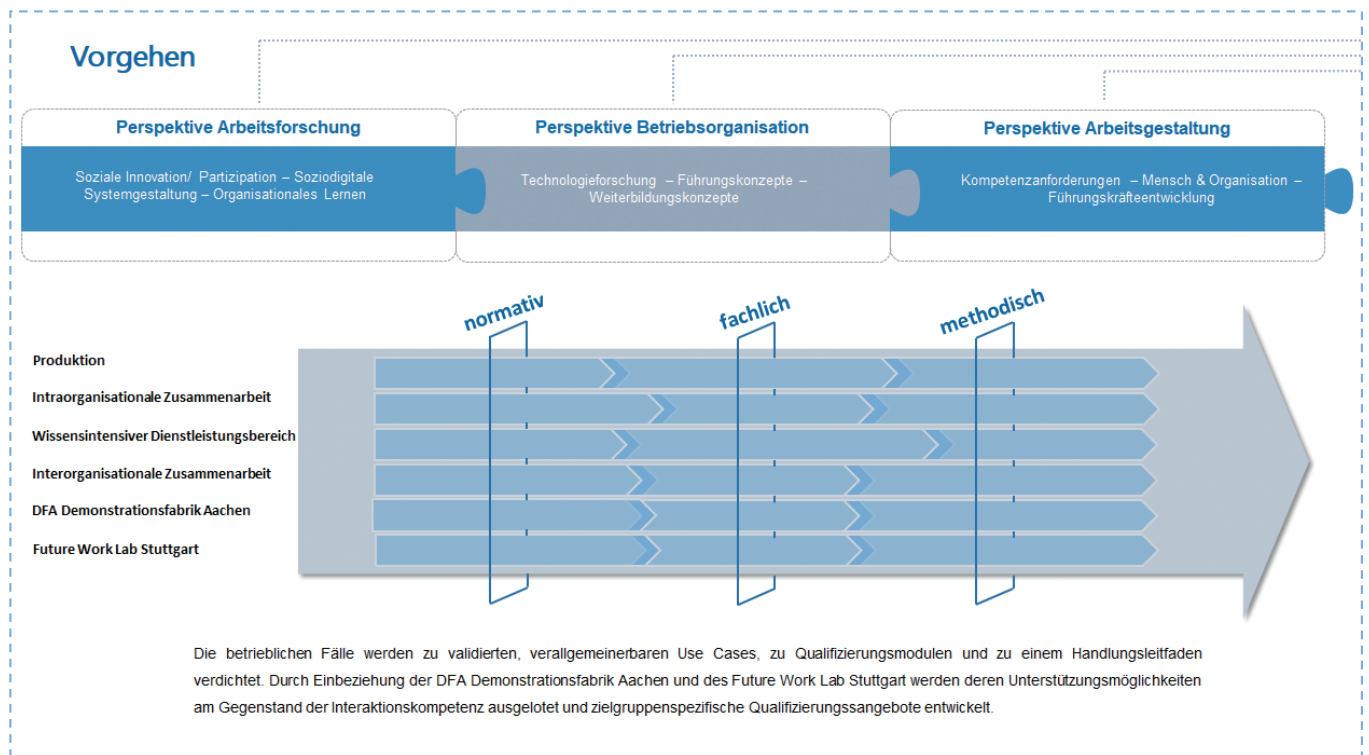


Bild 1: Überblick über das Vorgehen im ‚eLLa4.0‘-Verbundprojekt (eigene Darstellung)

Trotz der noch recht kurzen Projektlaufzeit kristallisieren sich bereits erste interessante Erkenntnisse aus den bisherigen Aktivitäten heraus. Dies betrifft neben den Folgen von Digitalisierung für Führung auch schon konkrete Führungskompetenzen im digitalen Wandel. Hinsichtlich der Auswirkungen von Digitalisierung auf Führung wird erkennbar, dass die Digitalisierung das Potenzial besitzt, Kommunikation zu vereinfachen und zu beschleunigen. Veränderte Kommunikationsformen erfordern wiederum veränderte Strukturen und Kulturen. So können etwa Hierarchien an Bedeutung verlieren und sich Machtverhältnisse, etwa Direktionsrechte, die Belohnungs- und Bestrafungsmacht oder die Informationsmacht, verschieben⁴. Zudem verändert sich das Wissen immer schneller, wird immer kleinteiliger und spezieller. Die Beschäftigten können dadurch zu Experten mit exklusivem Wissen werden, das nur noch schwer kontrollierbar ist⁵. Führungskräfte besitzen daher möglicherweise nicht mehr so ein starkes Monopol in den Unternehmen wie vor der Digitalisierung.

Dennoch sind die Folgen der Digitalisierung für Führung nicht so einfach abzuschätzen. WEBER ET AL.⁶ unterscheiden in diesem

Zusammenhang mit ‚Digitalisierung ersetzt Führung‘, ‚Digitalisierung führt zu mehr Selbststeuerung‘, ‚Digitalisierung ergänzt Führung‘ und ‚Digitalisierung erfordert mehr Führung‘ konkret vier unterschiedliche Szenarien. In den MTO-Workshops in den Partnerunternehmen (BEUMER Group GmbH & Co. KG, BELFOR De-HaDe GmbH, DMG Mori Spare Parts GmbH, WBS Training AG) wurde deutlich, dass es bei konkreten Digitalisierungsprojekten vom Projektlebenszyklus und der Komplexität eines konkreten Digitalisierungsprojekts abhängig zu sein scheint, welche Folgen für Führung eintreten. So ist insbesondere in der Implementierungsphase eines Projekts zunächst mehr Führung wahrscheinlich. Verantwortlich hierfür können gerade zu Beginn eines Projekts Fragen der Akzeptanz sein; ferner ändern sich Abläufe und Prozesse, die Führungsanstrengungen erfordern. Akzeptanz ist dabei grundsätzlich als ein Prozess zu verstehen, der vom Erstkontakt an 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) gesehen⁷.

Führungsanstrengungen sind insbesondere bei komplexeren Digitalisierungsprojekten (z. B. intelligente Algorithmen für selbststeuernde Systeme, Remote-Support-Tools) im Vergleich zu weniger komplexen Projekten (z. B. die Einführung eines Zeiterfassungstools, die Nutzung von Kollaborationstools, die Einführung von Plattformen zur Dokumentenverwaltung) zu erwarten. Im weiteren Verlauf von Digitalisierungsprojekten besteht aber die Chance für mehr Selbststeuerung der Mitarbeiter und eine Entlastung der Führungskräfte. Eine komplette Ersetzung von Führungskräften wird dagegen aktuell kaum gesehen, vielmehr werden einige Bereiche und Aktivitäten von Führungskräften wegfallen, andere bleiben dagegen erhalten, möglicherweise kommen neue Aktivitäten, Rollen und Funktionen hinzu. Um welche Führungsaufgaben es sich dabei konkret handelt, kann von Projekt zu Projekt, von Unternehmensbereich zu Unternehmensbereich (z. B. Shopfloor, Personalabteilung) und von Branche zu

⁴ S. WEIBLER 2016, S. 558 ff.

⁵ S. VOLKMAN 2019

⁶ S. WEBER ET AL. 2018, S. 8

⁷ S. SIMON 2001, S. 87

Branche (z. B. Handwerk, Industrie) unterschiedlich sein. Genau hier sollen im Projekt ‚eLLa4.0‘ im weiteren Verlauf konkretere Ergebnisse generiert werden.

Mit den skizzierten Folgen von Digitalisierung für Führung deuten sich auch bereits entsprechend veränderte Anforderungen an Führungskräfte an, was sich wiederum auf die notwendigen Kompetenzen von Führungskräften auswirkt. Führungskräfte müssen, und dies scheint wenig überraschend, in Zeiten der digitalen Transformation über digitale Kompetenzen verfügen. Überraschender ist da schon die Vielfalt der Kompetenzen, die etwa LANG⁸ unter einer digitalen Grundkompetenz subsumiert. Hierzu gehören etwa Kommunikations- und Vernetzungskompetenz (Kompetenz zur Nutzung digitaler Kollaborationstools wie Webkonferenzen und Live-Meetings; virtuelle Teamfähigkeit), Online- und Medienkompetenz (vorausschauendes Steuern aller Online-Aktivitäten), IT-Anwendungskompetenz (kompetente Nutzung von digitalen Endgeräten; Fähigkeit zur Auswahl, Installation und Konfiguration relevanter Apps), Informationsverarbeitungskompetenz (professionelle Generierung, Speicherung und Nutzung von Personal- und Geschäftsdaten), Datensicherheitskompetenz (verantwortungsbewusste Speicherung und Weiterleitung von Daten), digitale Prozesskompetenz (Simplifizierung von Abläufen durch intelligente Verknüpfung von Schnittstellen), Selbstmanagement und Eigenverantwortlichkeit (ausgeprägte Fähigkeit zur Priorisierung der eigenen Aufgaben) sowie Lernbereitschaft und Agilität (Fähigkeit zum Umlernen, Lernmotivation, Fehlererkennung).

Etwas weniger direkt offensichtlich als digitale Grundkompetenzen, aber

nicht weniger wichtig, scheinen umfassende Reflexionsfähigkeiten von Führungskräften zu werden. Dies wird bereits in neueren Führungstheorien wie etwa der Authentischen Führung⁹ diskutiert. Kompetenzen wie Achtsamkeit¹⁰, intrinsische Motivation und Leidenschaft¹¹, Kreativität¹² sowie Vertrauen¹³ und ihr Vorleben werden immer bedeutsamer, gerade wenn Mitarbeiter sich verstärkt selbst steuern oder Tätigkeiten im Homeoffice durchführen. Führungskräfteentwicklung wird in diesem Zusammenhang dann immer mehr auch zur Persönlichkeitsentwicklung. Dies deckt sich mit Ausarbeitungen, die Führungskräfte auch als Lerncoach oder Mentor sehen, mit dem Ziel der Gestaltung von Lernkulturen und der Befähigung der Beschäftigten.¹⁴ Führungskräften kommt dann mehr eine Unterstützungsfunktion zu, es geht um Zusammenhalt, emotionale Gestimmtheit und um das Vorgeben von Entwicklungsrichtungen in sich selbst steuernden Teams.

Manchmal werden in diesem Kontext auch neue Organisationskonzepte wie z. B. die Holokratie¹⁵ eingeführt. Die Holokratie arbeitet nicht mit traditionellen Hierarchien, sondern mit Rollen und Zuständigkeiten. Ein zentrales Regelwerk soll helfen, ein Unternehmen zu lenken. Dieses kann ständig weiterentwickelt werden. Holokratie setzt auf kleine, schnelle Kurskorrekturen, die große Umsteuerungsmanöver verhindern sollen. Sie zielt auf Konsensbildung statt auf Mehrheitsentscheidungen ab. Ob in solchen Settings dann allerdings noch von Führungskräften gesprochen wird, ist dann doch fraglich. Ein Beispiel ist Markus Stelzmann des Wiener Technologieunternehmens TELE HAASE (Überwachungstechnologie, Zeitrelais, Leistungselektronik, Netz- und Anlagenschutz). Selbst nennt er sich nach Abschaffung der Führungskräfte nun Regisseur: „Ich bin Lobbyist für Themen, Märchenonkel, Kindergärtner, Kummerkasten und vielleicht auch eine Art von Mentor. Nebenbei darf ich in meiner Rolle als Regisseur im Unterstützungsprozess Bilanzen unterschreiben und unter anderem mit Banken sprechen. Irgendwie bin ich für alles nach "außen", was noch einen "Geschäftsführer" braucht, das notwendige Gegenüber.“¹⁶

In Konstellationen wie der Holokratie wird Führung dann nicht mehr an einzelne Personen gebunden, sondern als Funktion gesehen, die Unternehmen bei Bedarf hervorbringen können. Führung läuft dann vielmehr verteilt und plural ab (Stichwort „plural leadership“¹⁷). Unternehmen benötigen dann die Kompetenz, zu erkennen, wann Führung gebraucht wird und wer einspringt. Jeder Mitarbeiter und nicht nur die vorher benannten Führungskräfte müssen in solchen Settings theoretisch führungsfähig sein. Hierauf muss auch die Kompetenzentwicklung in Unternehmen ausgerichtet sein und es muss gewährleistet werden, dass Führung zu einer generellen Kompetenz wird. Lernkulturen sind also zwingend zu etablieren, damit jeder Mitarbeiter diese Kompetenz erwerben kann.

Im weiteren Projektverlauf wird es die Aufgabe sein, Antworten auf die skizzierten Kompetenzbedarfe zu finden und geeignete Qualifizierungsangebote zu entwickeln. Ziel sollte es sein, Führungskräfte aus verschiedenen Perspektiven und mit unterschiedlichen Methoden auszubilden. Digitale Inhalte wie Wissensnuggets, Videos oder auch Quizze könnten etwa vorproduziert und in den vielen internationalen Unternehmen mehrsprachig ausgerichtet werden. Der komplexen und spezialisierten Arbeitsrealität der Führungskräfte muss mit einer komplexen und spezialisierten Führungskräfteentwicklung begegnet werden.¹⁸

Literatur

BUSHARDT, S.; YOUNG, M.; BEAL, B.: *Understanding work passion: An important element for career success and improved quality of life*. In: *Journal of Organizational Psychology* 18 (2018) 2, S. 23 – 29.

DEUSE, J.; HIRSCH-KREINSEN, H.; NÖHRING, F.; WIENZEK, T.; GERST, D.: *Kompass Digitalisierung – eine Gestaltungshilfe für gute Arbeit*. Hrsg.: IG Metall. Wiesbaden, Juni 2019. http://www.steps-projekt.de/fileadmin/Templates/Steps_Projekt/Media/20190524_Kompass_Digitalisierung_final.pdf (Link zuletzt geprüft: 04.06.2020)

DiLIELLO, T. C.; HOUGHTON, J. D.: *Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity*. In: *Journal of Managerial Psychology* 21 (2004) 4, S. 319 – 337.

⁸ S. LANG 2018, S. 86 ff.

⁹ S. VÖ von GARDNER ET AL. 2011

¹⁰ S. VÖ von REB ET AL. 2014

¹¹ S. VÖ von BUSHARDT ET AL. 2018

¹² S. VÖ von DiLIELLO U. HOUGHTON 2004

¹³ S. VÖ von LUHMANN 1989

¹⁴ S. VÖ von KORSTEN U. MOHR 2011

¹⁵ Infolink: www.holacracy.org/

(Link zuletzt geprüft: 04.06.2020)

¹⁶ Vorstellung MARKUS STELZMANN/Infolink:

www.tele-online.com/team/stelzmann-markus

(Link zuletzt geprüft: 04.06.2020)

¹⁷ S. ENDRES U. WEIBLER 2019

¹⁸ S. VÖ von SCHERMULY ET AL. 2019

ENDRES, S.; WEIBLER, J.: *Plural Leadership – Eine zukunftsweisende Alternative zur One-Man-Show.* Springer, Wiesbaden [u. a.] 2019.

FREY, D.; SCHMALZRIED, L. K.: *Die Philosophie der Führung – Gute Führung lernen von Kant, Aristoteles, Popper & Co.* Springer, Berlin [u. a.] 2013.

GARDNER, W.; COGLISER, C. C.; DAVIS, K. M.; DICKENS, M. P.: *AUTHENTIC LEADERSHIP: A review of the literature and research agenda.* In: *The Leadership Quarterly* 22 (2011) 6, S. 1120–1145.

KORSTEN, H.; MOHR, G.: *Die Führungskraft als Coach?* In *Coaching Magazin*, Ausgabe 4, 22.11.2011. <https://www.coaching-magazin.de/fuehrung/die-fuehrungskraft-als-coach> (Link zuletzt geprüft: 04.06.2020)

LACERENZA, C. N., REYES, D. L., MARLOW, S. L., JOSEPH, D. L., & SALAS, E.: *Leadership training design, delivery, and implementation: A meta-analysis.* In: *Journal of Applied Psychology* 102 (2017) 12, S. 1686–1718.

LANG, K.: *Personalmanagement 4.0 – Strategien und Konzepte zur aktiven Gestaltung des digitalen Wandels.* 2. Auflage. Linde, Wien 2018.

LUHMANN, N.: *Vertrauen: Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität.* 3., durchges. Auflage. Stuttgart 1989.

REB, J.; NARAYANAN, J.; CHATURVEDI, S. (2014): *Leading mindfully: Two studies on the influence of supervisor trait mindfulness on employee well-being and performance.* In: *Mindfulness* 5 (2014) 1, S. 36 – 45.

SCHERMULY, C.C.; ARLT, R.; GEISLER, C.: *Über die Zukunft des Führungskräfte trainings – Ein Gastbeitrag.* *Leadership insiders*, 2019. <https://www.leadership-insiders.de/ueber-die-zukunft-des-fuehrungskraeftetrainings-ein-gastbeitrag/> (Link zuletzt geprüft: 04.06.2020)

SIMON, B.: *Wissensmedien im Bildungssektor. Eine Akzeptanzuntersuchung an Hochschulen.* Wien, Univ., Diss., 2001. <http://epub.wu.ac.at/1869/1/document.pdf> (Link zuletzt geprüft: 04.06.2020)

VOLKMAN, K.: „Hierarchien werden untergraben“ – Interview mit Prof. Dr. Jürgen Weibler. *Westfalenpost*, 10.12.2019. <https://www.leadership-insiders.de/hierarchien-werden-untergraben-interview-mit-prof-dr-juergen-weibler/> (Link zuletzt geprüft: 04.06.2020)

WEBER, C.; THOMSON, C.; PUNDT, F.: *Die Notwendigkeit von Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt – eine Netnografie.* Hrsg.: Bundesanstalt für Arbeit., Dortmund, September 2018. https://www.baua.de/DE/Angebote/Publikationen/Fokus/Fuehrung-Netnografie.pdf?__blob=publicationFile&v=7 (Link zuletzt geprüft: 04.06.2020)

WEIBLER, J.: *Personalführung.* 3., komplett überarb. u. erw. Auflage. Vahlen, München 2016.

Ansprechpartner:



Dipl.-Kfm. Matthias Müssigbrodt, M.A.
FIR e. V. an der RWTH Aachen
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Bereich Dienstleistungsmanagement
Tel.: +49 241 47705-211
E-Mail: Matthias.Muessigbrodt@fir.rwth-aachen.de



Drs. Roman Senderek
FIR e. V. an der RWTH Aachen
Wissenschaftlicher Mitarbeiter
Bereich Dienstleistungsmanagement
Tel.: +49 241 47705-225
E-Mail: Roman.Senderek@fir.rwth-aachen.de



Projekttitel: eLLa4.0

Forschungs-/Projektträger: Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF); Projektträger Karlsruhe - PTKA

Förderkennzeichen: 02L18A200ff.

Assoziierte Partner: Kuraray Europe GmbH; Swisdata GmbH

Projektpartner: atlan-tec Systems GmbH; Deloitte GmbH Wirtschaftsprüfungsgesellschaft; DMG MORI Global Services GmbH; Universität des Saarlandes

Internet: ellaviernull.de