

# Leitbild: Führung im digitalen Wandel



Martina C. Frost  
ifaa – Institut für  
angewandte Arbeits-  
wissenschaft

*Die Arbeitswelt der Zukunft wird sich durch die Digitalisierung und Industrie 4.0 verändern. Eine entscheidende Rolle bei der Transformation der Arbeit spielt dabei die Gestaltung der Unternehmensorganisation und der Führung. Doch wie werden sich die Anforderungen an Führung und Organisation verändern und wie lassen sich diese Veränderungen gesund und produktiv gestalten? Das hier skizzierte Leitbild beschreibt Aspekte von Organisation und Führung, die sich in der Arbeitswelt 4.0 verändern und/oder an Bedeutsamkeit gewinnen.*

## Gesunde und produktive Führung: Teamspirit und Vertrauen

Eine klar strukturierte Unternehmensorganisation, die eindeutige Zuweisung von Verantwortlichkeiten sowie die Festlegung von Zielen und deren bereichs- und ebenspezifische Anpassung sind Führungsinstrumente, die in vielen Unternehmen schon heute zum Erfolg beitragen und auch nicht in Frage gestellt werden sollten. Es stellt sich vielmehr die Frage: Wie kann der Weg vom aktuellen Status quo hin zu einer erfolgreichen und gesunden Führung in einer digitalen Arbeitswelt gestaltet werden? Lernen lässt sich dies von denjenigen Führungskräften und Unternehmen, welche bereits eine vernetzte, kooperative und offene Führungskultur leben und umgesetzt haben.

Diese Form der Führung zeichnet sich dadurch aus, dass sie eine positive Unternehmenskultur fördert, Beschäftigte motiviert und dadurch Effizienz und Produktivität steigert. Sie folgt ethischen und humanen Grundsätzen, und die Einführung und der Einsatz neuer Technologien sind so gestaltet, dass die bereits vorhandene positive Unternehmenskultur gestärkt wird. Gesunde und produktive Führung nimmt die Ängste von Beschäftigten zum Beispiel vor Kontrolle ernst und stellt Werte wie Vertrauen, Offenheit und Wertschätzung in den Vordergrund.

## Aspekte von Führung in der neuen digitalen Arbeitswelt 4.0

Wenn gesunde und produktive Führung schon in der Vergangenheit ein »Erfolgsrezept« für

ein produktives und gesundes Unternehmen ist, welche weiteren Aspekte können Betriebe dann bei der Einführung der neuen 4.0 Technologien beachten? Hierzu werden fünf Dimensionen dargestellt, die sich im Rahmen von Forschungsarbeiten im Zuge des BMBF-Projekts »Prävention 4.0« als Erfolgsfaktoren einer produktiven, gesunden und sicheren Führung und Organisation in der digitalen Arbeitswelt herauskristallisiert haben:

### 1. Vernetzte und kooperationsorientierte Organisation: verstärkte Flexibilität auf allen Ebenen

Neue digitale Technologien (zum Beispiel virtuelle Kommunikationskanäle, Datenbrillen oder auch kognitive und physische Assistenzsysteme) verändern die Organisationsstrukturen der Unternehmen. Unternehmen werden sich zunehmend in flexiblen Wertschöpfungsnetzwerken zusammenschließen und über Unternehmensgrenzen hinweg zusammenarbeiten. Diese Wertschöpfungsnetzwerke gleichen aus Sicht der Aufbauorganisation einer Clusterstruktur und sind im weitesten Sinne kooperationsorientierte Aufbauorganisationsformen. Im Vergleich zu einer hierarchischen Aufbauorganisation arbeiten (gegebenenfalls auch unternehmensexterne) Organisationseinheiten, Arbeitsgruppen oder einzelne Arbeitspersonen in einem Cluster nur für eine begrenzte Zeit projektähnlich zusammen. Möglich ist, dass Führungskräfte hier mehr als Leiter von Projektteams agieren und die Geführten aus unterschiedlichen Betrieben stammen und entsprechend der Projektzyklen (zum Beispiel jeweils nach Ende des Projekts oder sogar je nach in der Projektphase benötigter Expertise) schneller wechseln. Die Gestaltung der Aufbauorganisation, adäquater Führungsspannen sowie der passenden Anzahl von Hierarchieebenen sollte sich dabei immer an den Bedarfen des jeweiligen Unternehmens (zum Beispiel der formalen Organisation innerbetrieblicher Abläufe und Prozesse oder der Qualifikation der Mitarbeiter) orientieren. Dabei kann eine Matrixorganisation, die bereits in einigen Unternehmen gelebt wird, die im Rahmen der Digitalisierung immer wieder geforderte unternehmensübergreifende und interdisziplinäre Zusammenarbeit, eine größere Transparenz, kürzere Kom-

*Eine zentrale Frage ist, welche Aspekte von Führung auch in Zukunft in einer digitalisierten Arbeitswelt zum Erfolg deutscher Unternehmen beitragen werden.*

munikationswege und damit eine größere Flexibilität ermöglichen und somit Flexibilität und Struktur miteinander verbinden (vgl. BMAS, 2017, S.92).

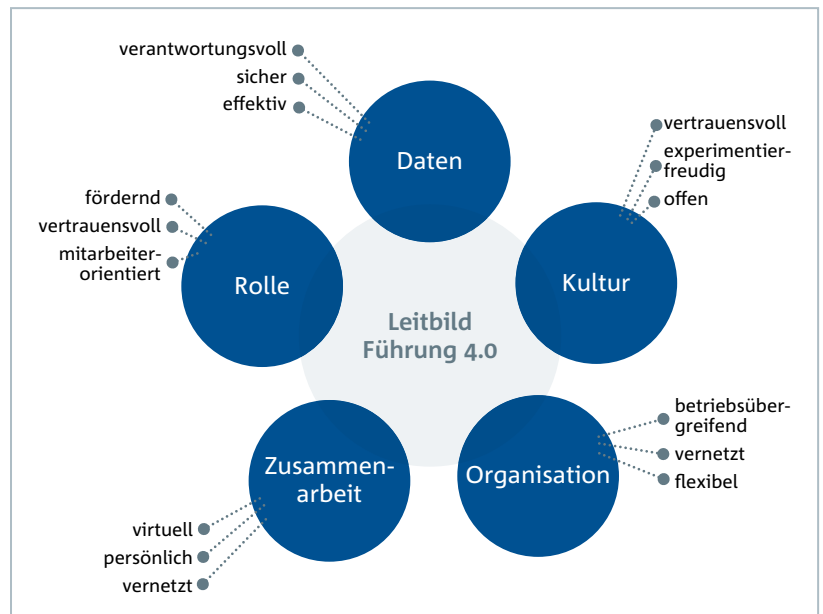
## 2. Vernetzte, virtuelle und persönliche Zusammenarbeit

Führungskräfte kommunizieren noch stärker als bisher unabhängig von Ort und Zeit mit Beschäftigten, Kunden oder Lieferanten. Informationen stehen in Echtzeit und ortsunabhängig zur Verfügung, Entscheidungswege werden schneller und kürzer. Je nach Art der Arbeit (zum Beispiel: Wissensarbeit, Produktionsarbeit) kann die Nutzung der flexiblen Verfügbarkeit von Informationen unterschiedlich sinnvoll sein. So kann zum Beispiel eine Wartung durch einen Facharbeiter per Tablet von zuhause sinnvoll sein, das Bedienen einer Maschine kann jedoch weiterhin nur in der Produktionshalle machbar sein. Die Herausforderung für Führungskräfte liegt darin, bereits bestehende Kommunikationsstrukturen an die neuen technischen Möglichkeiten sinnvoll anzupassen. Werden sich Kollegen künftig ausschließlich im virtuellen Raum begegnen? Werden VR-Brillen Standard der Kommunikation? Wird Technik das persönliche Gespräch ersetzen?

Virtuelle Kommunikationskanäle können Sachinhalte gut transportieren. Allerdings ist und bleibt der persönliche Kontakt zur Generierung des Teamgefühls und zur Übermittlung emotionaler Botschaften anhand von Augenkontakt, Mimik und Gestik weiterhin wichtig für die emotionale Bindung der Beschäftigten an den Betrieb und damit auch für den Unternehmenserfolg.

## Übernehmen digitale Systeme die Führung?

Die Frage danach, ob digitale Systeme die Führung in der Zusammenarbeit mit dem Menschen übernehmen werden, wird von ifaa-Experten eindeutig mit »nein« beantwortet. Die Rolle des Menschen wird es weiterhin sein, digitale Systeme zu nutzen, um Unternehmens- und Beschäftigtenziele zu erreichen. Dabei wird der Mensch möglicherweise mehr zum Fragensteller und lässt das System (die Software, die Maschine) Antworten liefern. Die Fähigkeit von Führungskräften, relevante von irrelevanten Informationen zu unterscheiden, wird dabei an Bedeutung zunehmen. Das Maß an Autonomie und intelligenter



Steuerung durch das System bestimmt weiterhin der Mensch durch die Festlegung und Programmierung von Regeln und die Festlegung von Grenzen. So bedarf es zum Beispiel bei der digitalen Personaleinsatzplanung der Festlegung geeigneter Kriterien (zum Beispiel Kompetenzen, zeitliche Verfügbarkeit, wirtschaftliche und ethische Aspekte), nach denen der Algorithmus die Entscheidungen zur Personalplanung trifft. Führungskräfte sollten daher bei der Entwicklung und Einführung beziehungsweise der Anschaffung neuer Technologien beziehungsweise autonomer Software einbezogen werden.

## 3. Vertrauensvolle und experimentierfreudige Unternehmenskultur

Die Kultur in einem Unternehmen beeinflusst das Verhalten der Führungskräfte und Beschäftigten und damit auch den Unternehmenserfolg. Im Zusammenhang mit dem digitalen Wandel spielt die Gestaltung der Unternehmenskultur eine wesentliche Rolle. Sie ist der »Nährboden« für eine erfolgreiche Implementierung der neuen Technologien. Eine Unternehmenskultur, die geprägt ist von Vertrauen sowie der Förderung von Veränderungsbereitschaft, Neugier und Freude am Umgang mit den neuen Technologien, kann die Potenziale der Digitalisierung nutzen.

Gleichzeitig bedarf es einer Minimierung von Ängsten und Unsicherheiten, indem Beschäftigte zum Beispiel über die Veränderungen frühzeitig informiert werden und der Nutzen der Einführung der neuen Technologi-

Abb. 1: Gestaltungsdimensionen der Führung im digitalen Wandel

*Nur eine Unternehmenskultur, die geprägt ist von Vertrauen sowie der Förderung von Veränderungsbereitschaft, Neugier und Freude am Umgang mit den neuen Technologien, kann Potenziale der Digitalisierung nutzen.*

Die digitalen Technologien stellen Führungskräften neue Planungs- und Informationstools zur Verfügung. Diese bieten die Chance, den administrativen Aufwand zu reduzieren, sodass mehr Zeit zur mitarbeiterbezogenen Führung (Leadership) bleibt.

---

*Führungskräfte werden künftig stärker mit den Themen Datensicherheit und Datenschutz konfrontiert sein.*

---

en für den Betrieb und für die Beschäftigten dargestellt wird. Führungskräfte sowie Beschäftigte prägen diese Kultur des Vertrauens, der Offenheit und der Lernbereitschaft durch ihre Werte beziehungsweise ihr persönliches Verhalten (zum Beispiel Ehrlichkeit, Fehler-toleranz, Vorbildverhalten bezüglich der Nutzung der neuen Technologien).

#### 4. Veränderte Führungsrolle und -aufgaben

Die Kernaufgabe von Führung wird es weiterhin sein, zielgerichtet Einfluss auf die geführten Personen zu nehmen, um eine zuvor festgelegte Aufgabe beziehungsweise ein Ziel zu erreichen. Auch die rechtliche Verantwortung für bestimmte Prozesse (zum Beispiel Durchführung einer Gefährdungsbeurteilung) wird weiterhin bei einer Führungskraft liegen. Die Veränderungen liegen eher in der Art und Weise, wie geführt wird. Führungskräften werden durch die digitalen Technologien neue Planungs- und Informationstools zur Verfügung gestellt. Diese ermöglichen es, den administrativen Aufwand weiter zu reduzieren, sodass Führungskräfte mehr Zeit zur mitarbeiterbezogenen Führung (Leadership) aufwenden können. Dabei ist die Einführung der neuen Technologien jedoch zunächst unabhängig vom Führungsverhalten. Das heißt, eine Führungskraft muss die gewonnene Zeit nicht zwingend in die Mitarbeiterführung investieren, denn die 4.0-Technologien sind an sich wertneutral und unterstützen kurzfristig auch ein traditionelles, machtorientiertes Führungsverhalten, das eher auf Bewahren und Überwachung basiert. Die Möglichkeiten und Potenziale der Technologien lassen sich jedoch nur dann wirkungsvoll nutzen, wenn ethische Aspekte und die Potenziale sozialer Beziehungen beziehungsweise aller beteiligten Personen (Führungskräfte, Beschäftigte, Kunden) genutzt werden. Je nachdem, wie eine Führungskraft bisher geführt hat und welche Anforderungen beziehungsweise Führungskultur im Betrieb erwünscht ist, kann dies eine größere oder geringere Veränderung des persönlichen Führungsverhaltens bedeuten. Insgesamt wird die Bedeutsamkeit von IT-Kompetenzen, ganzheitlichem und prozessbezogenem Denken, sozialen Kompetenzen sowie der Fähigkeit zur Selbstregulation und Veränderungsfähigkeit steigen.

#### 5. Verantwortungsvolle und effektive Nutzung von Daten

Durch die neuen Technologien stehen Führungskräften mehr Informationen ortsunab-

hängig und in Echtzeit zur Verfügung, die zur Prognose und zur Verbesserung von Prozessen oder zur Förderung der Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Mitarbeiter genutzt werden können. Dies bedarf der Fähigkeit, diese Daten zu interpretieren und effektiv für die Erreichung der Unternehmensziele zu nutzen (zum Beispiel »Welche Daten braucht wer, wann für welche Aufgabe?«). Gleichzeitig bedarf es der Information und Aufklärung über die Nutzung von Daten auf Seiten der Mitarbeiter. Ängste bezüglich Kontrolle und Überwachung müssen ernst genommen und aufgefangen werden. Dies kann zum Beispiel durch Abstimmungen zum Umgang mit personenbezogenen Daten erreicht werden.

Dabei sollte technische Unterstützung genutzt werden, um Fakten und Möglichkeiten schnell und vollständig aufzuzeigen. Für Mitarbeiter hat dies den Vorteil, dass Informationen transparenter sind und gegebenenfalls auch Entscheidungen schneller getroffen werden können. Wichtig ist es dabei, die Ergebnisse und Daten, die die Software liefert, interpretieren zu können und gegebenenfalls mit Erfahrungswissen und Intuition anzureichern, um verantwortungsvolle Entscheidungen treffen zu können.

Darüber hinaus werden Führungskräfte stärker als bisher mit den Themen Datensicherheit und Datenschutz konfrontiert sein. Blindes Vertrauen in die Daten wäre falsch, wichtig ist die Etablierung von Prozessen zur Überprüfung der Datenqualität beziehungsweise von Fehlern oder falschen Zusammenhängen und Prognosen.

Insgesamt stellen neue Technologien unterschiedliche Anforderungen an die Führung – abhängig von Branche, Markt und Unternehmen. Erfolgreich werden diejenigen Unternehmen sein, die neue Technologien gezielt auswählen und einsetzen sowie resultierende neue Anforderungen an Führung frühzeitig erkennen und ihnen gerecht werden. Veränderungsfähigkeit und der selbstverständliche Umgang mit kontinuierlichem Wandel werden dabei entscheidende Erfolgsfaktoren sein. ■

---

Inhalte dieses Beitrags wurden im Rahmen des Forschungsprojekts Prävention 4.0 erarbeitet. Dieses Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 02L14A132 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.

---



---

#### Autoren-Kontakt

Dr. phil. Martina C. Frost  
ifaa – Institut für angewandte  
Arbeitswissenschaft e. V.  
Tel.: +49 211 542263-43  
E-Mail: m.frost@ifaa-mail.de