

## 1 Die digitale Transformation als Herausforderung

In den letzten Jahren, wird speziell im Produktionsbereich von Industrie 4.0 gesprochen. Dadurch wird impliziert, dass sich die Automatisierung „nur“ auf den industriellen Bereich beziehe. Dies ist jedoch nicht richtig. Es findet vielmehr eine Digitalisierung der Gesellschaft statt, die bisher schon technisiert war, nämlich in dem Sinn, dass die Bedürfnisbefriedigung aller nicht mehr vom Können Einzelner abhängt, sondern auch auf dem Können der Sachsysteme beruht. Sachsysteme substituieren (ersetzen) die Arbeit nicht nur, sondern komplementieren auch Teilfunktionen, die von Menschen gar nicht erbracht werden können: Dadurch können diese mehr leisten, als einzelne Menschen.

### 1.1 Was ändert sich in Unternehmen durch die digitale Transformation?

Durch die digitale Transformation ändern sich sowohl die betroffenen Geschäftsprozesse, die Organisationsstrukturen und damit der professionelle Lebensraum der Person, denn das Unternehmen, als sozio-technisches System wird verstärkt zu einem techno-sozialen System transformiert, was die Auswirkung der Informationstechnologie auf soziale Systeme beschreiben soll. Durch die Entwicklung von verschiedenen Arten der künstlichen Intelligenz stehen sich Mensch und Technik jetzt als ebenbürtige Partner, in Bezug auf größere Teile der Aufgabenbearbeitung, gegenüber. Dadurch wird Entscheidungsraum der Arbeitsperson eingeeengt und damit der Spielraum, um eigene berufliche Ziele zu erreichen, erheblich verringert.

### 1.2 Das sozio-technische System Unternehmung wird zum technisch-sozialen System

Ein sozio-technisches System trägt der Notwendigkeit Rechnung, den Technologieeinsatz und die Geschäftsprozesse gemeinsam zu optimieren. Dabei sollte unter anderem das Entstehen von technischen „Sachzwängen“ verhindert werden, die sich dann ergeben, wenn technische Systeme die Geschäftsprozesse nicht angemessen berücksichtigen und dadurch diese der Technik angepasst werden müssen (siehe Ulich 2011). Dabei müssen die verschiedenen Arbeitstätigkeiten in einer Organisationseinheit einen inhaltlichen Zusammenhang aufweisen, damit das Bewusstsein einer gemeinsamen Aufgabe entsteht und gegenseitige Unterstützung nahegelegt wird. „Der technisch-organisatorische Ablauf muss so gestaltet sein, dass das Arbeitsergebnis qualitativ und quantitativ auf die Organisationseinheit rückführbar ist. Dies ist zugleich die Voraussetzung für die Schaffung ganzheitlicher Aufgaben“ (Ulich, 2011). Bei einem sozio-technischen System handelt es sich um ein soziales System in dem Sachmittel zwar Personen ersetzen und Aufgaben übernehmen, die Personen nicht durchführen können, in welchem aber der Mensch im Wesentlichen die Sachmittel dominiert.

Bei der angesprochenen Digitalisierungsstrategie ist aber genau dies nicht mehr der Fall. Das Geschäftsmodell und daraus resultierenden Prozesse werden so gestaltet, dass sie optimal durch entsprechende IKT-Systeme unterstützt werden können. Dadurch geben die IKT-Systeme die Arbeitsprozesse vor. Die IKT-Systeme wirken nicht nur komplementär, sondern jetzt auch direktiv (z. B. im Falle von künstlicher Intelligenz). Dabei wird die Rolle Arbeitsperson in Frage gestellt und es ist eine Frage der Zeit bis zu welchem Grad diese aus dem Unternehmenskontext verschwindet. Dieses Wissen um die weitreichenden Veränderungen und deren Auswirkungen auf die Arbeitsplätze verursacht eine Barriere zur

erfolgreichen Leistungserbringung. Hierbei handelt es sich um Stress unter dem die Betroffenen leiden.

Eigene Untersuchungen während der Lehrtätigkeit zwischen 2010-2019 an der TH-Aschaffenburg haben bestätigt, dass komplexe Veränderungen bei den Betroffenen zu Angst, Ohnmacht und Wut und dadurch zu Stress führen, was sich negativ auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit auswirkt. Dies bestätigt auch eine Studie der Technikerkrankenkasse 2013 (siehe unten)

## **2    Veränderte Einflussmöglichkeiten von Führungskräften**

Durch die mit Digitalisierung einhergehende Komplexitätserhöhung ist es für Führungskräfte zunehmend schwerer das für eine Aufgabenstellung relevante Wissen zu besitzen, um die Geführten im Detail anleiten und kontrollieren zu können. Außerdem muss die mögliche Stressbarriere bei den Geführten überwunden werden. Die Geführten müssen von den Betroffenen des Führungshandels zu Beteiligten an der Führung gemacht werden. Daher müssen Geführte stärker denn je von Führungskräften dazu befähigt werden, selbstständig zu arbeiten.

Führungskräfte müssen daher lernen, Macht abzugeben und Eigenverantwortung sowie Autonomie bei den geführten Arbeitspersonen zu fördern. Dies erfordert zunächst einmal Vertrauen in diese.

Verteilte Führung erfordert nicht nur Vertrauen, sondern schafft es auch. Je mehr Führung in virtuellen Teams zwischen den Teammitgliedern verteilt ist, desto mehr Vertrauen entwickelte sich zwischen diesen – was auf längere Sicht wiederum zu einer besseren Teamleistung führt.

Bei der vorgestellten Abgabe von Verantwortung an Geführte ist es nicht überraschend, dass die Bedeutung von Inspiration, Motivation und Vorbildfunktion von Führungskräften zunimmt. Diese müssen nicht nur das ausgediente Command-and-Control als Führungsprinzip ersetzen. Die jüngere Generation der Arbeitspersonen sucht auch verstärkt einen Sinn in ihrer Arbeit – diesen Sinn gilt es als Führungskraft auch nach außen hin zu transportieren und mit bestem Wissen und Gewissen vorzuleben.

### **2.1    Erhöhte Bedeutung beziehungsförderlichen Verhaltens**

Durch die hohe Mobilität von Arbeitspersonen in der digitalen Arbeitswelt aber auch im Einklang mit der beschriebenen Abgabe von Macht müssen Führungskräfte stärker in Vertrauens- und Loyalitätsaufbau investieren, anstatt diese für Unternehmen überaus wichtigen Faktoren für gegeben zu halten. Führung muss sich damit mehr denn je an den Bedürfnissen der Geführten orientieren und diese auch berücksichtigen. Dies gilt gerade für diejenigen, auf deren Innovationspotential und Leistung Unternehmen im Zeitalter der Veränderung besonders angewiesen sind. Dabei spielen auch Wertschätzung und Respekt eine wichtige Rolle.

Im Vordergrund der Führung steht die Ermöglichung von selbständigem Arbeitshandeln und dessen Unterstützung. Dabei unterstützen sie die persönliche sowie fachliche Entwicklung der Geführten und stellen sicher, dass alle Ressourcen zur Verfügung stehen, um erfolgreich agieren zu können. Mit Vernetzung der Geführten nimmt die Bedeutung der professionellen Kommunikation zu, damit die richtigen Informationen für das Selbstmanagement der Geführten zeitnah zur Verfügung stehen. Weil die Arbeit in verteilten Teams die über Abteilungs- und Ländergrenzen hinweg zusammenarbeiten zunimmt, ist es für eine

erfolgreiche Führung wichtig, aktiv in Teammanagement zu investieren und Kooperation zwischen allen Beteiligten zu fördern. Nur so lassen sich Bereichsegoismen und Silodenken abbauen und Innovation maximieren.

Fehlendes Interesse der eigenen Führungskraft an den Geführten, zu geringe individuelle Förderung, mangelndes Vertrauen und wenig konstruktives Feedback sind Hauptgründe für eine innere Kündigung, deshalb ist eine wertschätzende Führung für den Erfolg unabdingbar.

## **2.2 Erhöhte Kompetenzanforderungen an Führungskräfte**

Die Digitalisierung beeinflusst das nötige Kompetenzprofil aller Arbeitspersonen (Führende und Geführte) in verschiedenen (fachlich, sozial) Dimensionen maßgeblich.

Durch den Einsatz der Informationstechnologie ist es möglich, dass Arbeitspersonen ihren Arbeitsalltag flexibler gestalten und im Homeoffice oder Café arbeiten können, aber auch weil Konzerne global aufgestellt sind und Teammitglieder über verschiedene Länder verteilt sind, wird Führung auf Distanz immer relevanter. Teams zu koordinieren und zu steuern, mit denen man sich nicht einfach kurz face-to-face treffen kann, bringt weitere Herausforderungen mit sich, beispielsweise eine höhere Notwendigkeit von „Zeitonenmanagement“ oder die Frage, über welche Kanäle schwierige Themen an die Teammitglieder kommuniziert werden sollten. Auch der Aufbau von Loyalität und Bindung zwischen den oft weit voneinander entfernten Teammitgliedern stellt besondere Anforderungen an Führungskräfte.

Die notwendige Kommunikation über verschiedene Medien spielen bei Führung auf Distanz eine entscheidende Rolle und deshalb auch die Beherrschung von elektronischen Medien (Emails, SMS, Soziale Medien, Plattformen für Videokonferenzen etc.) und IT-Werkzeugen für das Team/Projektmanagement.

Diverse Teams können dann bessere Leistungen vollbringen und eine höhere finanzielle Performance erzielen, wenn die Diversität dieser Teams (ethnisch, kulturell und wissensmäßig) richtig genutzt wird. Der Vorteil von unterschiedlichen Blickwinkeln und Herangehensweisen kann dann genutzt werden, wenn im Team ein Klima von Offenheit und Toleranz gegenüber Meinungsverschiedenheiten herrscht und so die Vorteile, wie Innovation und Leistung, zum Tragen kommen können. Um Konflikte zu vermeiden gehört es zum aktiven Teammanagement dafür zu sorgen, dass die jeweiligen Aufgaben klar definiert sind, wobei damit die Bedeutung von sozialen, interkulturellen und sprachlichen Kompetenzen zunimmt.

Eine weitere Aufgabe, die in Zukunft für Führungskräfte an Bedeutung gewinnt, ist es, die Leistungserbringung des Teams ständig zu optimieren. Dies folgt insbesondere aus der verstärkten Wettbewerbssituation und der daraus resultierenden Notwendigkeit, bewährte Geschäftsmodelle kontinuierlich zu hinterfragen und anzupassen. Entsprechend nimmt auch die Bedeutung von Agilität und Flexibilität zu.

Zuletzt wird es auf Grund dessen, dass das Marktumfeld durch diese Veränderungen weniger berechenbar wird, immer wichtiger für Führungskräfte, mit Unsicherheit und Komplexität umgehen zu können.

## **2.3 Ergebnisorientierte Leistungsbewertung und Performance Management**

Durch die Digitalisierung der Arbeit ändert sich auch deren Bewertung. Dadurch, dass das Unternehmen zu einem techno-sozialen System wird, geht oftmals die Führung von IT-

Systemen aus, die Aufgaben zuweisen und deren Abwicklung verbrauchs-, termin- und qualitätsgenau überwachen können. Die hierbei anfallenden Meta-Daten (z.B. bezüglich der Dauer bis zur erfolgten Rückmeldung) ermöglichen zudem einen deutlich leichteren Vergleich zwischen verschiedenen Arbeitsprozessen und den ausführenden Arbeitspersonen. Dies gilt besonders für die Leistungserstellung der Unternehmen.

Als Folge der Digitalisierung können Arbeitspersonen, soweit es ihren Aufgabenbereich zulässt, zu flexiblen Zeiten und an flexiblen Orten arbeiten. Diese Arbeitsart (Homeoffice) beschränkt die Kriterien, die Führungskräfte zur Leistungsbewertung nutzen können.

Bei der Präsenzkultur im Unternehmen kann Engagement und die Leistung von Arbeitspersonen bis zu einem gewissen Grad über das Verhalten am Arbeitsplatz bestimmt werden. Dies ist bei flexiblen Arbeitsmodellen nicht mehr möglich. Führungskräfte müssen sich daher an Ergebnissen orientieren. Hier zählt, neben Zeit- und Ressourcenverbrauch besonders der Erfolg. Dies bedeutet, dass Führungskräfte feststellen müssen, ob die erzielten Ergebnisse brauchbar (Zeit, Qualität, Ressourcenverbrauch) sind. Dies beeinflusst auch die exogene Motivierung der Arbeitspersonen, da Anreize und Belohnungen sich mehr als bislang an den erzielten, brauchbaren Ergebnissen orientieren werden. Dadurch entsteht die Gefahr, dass gerade schwer messbares, aber für Organisationen überaus wertvolles Verhalten, wie organisationales Hilfeverhalten, in Zukunft zu wenig honoriert werden könnte.

## 2.4 Beachten der körperlichen und geistigen Gesundheit der Arbeitspersonen

Wie eingangs beschrieben bringt die Flexibilität von Arbeit und die damit verbundene Vermischung von Arbeit und Privatem nicht nur Gestaltungspotentiale mit sich, sondern birgt auch einen zusätzlichen Stressfaktor (siehe oben). Eine Studie der Techniker Krankenkasse (2013) stellte fest, dass 6 von 10 Deutschen sich am Arbeitsplatz gestresst fühlen. Nach den Gründen gefragt nannten die Befragten viele Faktoren, die durch die Digitalisierung noch verstärkt werden: Häufige Arbeitsunterbrechungen (z.B. durch Emails), Informationsflut, ungenaue Arbeitsaufträge sowie eine gefühlte „ständige“ Erreichbarkeit. Der Blick auf diese Befunde unterstreicht das Ergebnis eigener Untersuchungen<sup>1</sup>, dass Führungskräfte im digitalen Zeitalter besonderen Wert auf Gesundheit am Arbeitsplatz bei von ihnen geführten Arbeitspersonen legen sollten.

Dazu gehört die beschriebenen Arbeitszeit- / Arbeitsortmodelle, welches das Verfolgen individueller Lebensziele vereinfacht und zu einer besseren Work-Life-Balance beitragen kann. Damit flexible Arbeitsmodelle jedoch nicht dazu führen, dass Arbeitspersonen sich genötigt fühlen, rund um die Uhr zu arbeiten, ist es zudem zentral, dass Führungskräfte Erwartungen hinsichtlich der Erreichbarkeit der Geführten klar kommunizieren und diese auch selbst vorleben, beispielsweise indem diese nach bestimmten Uhrzeiten oder am Wochenende nicht (mehr) mobil kontaktieren kann.

Daraus resultiert eine höhere Verantwortung der Führungskräfte für die Gesundheit der von ihnen geführten Arbeitspersonen. Dies beinhaltet den Schutz vor deren Überlastung und damit das Achten auf Work-Life-Balance und Ausgeglichenheit.

## 2.5 Zunehmende Technologisierung von Führung

Durch die zunehmende Digitalisierung der Arbeit wird auch Führung immer weiter technologisiert. Wie oben beschrieben ist es für Führungskräfte erforderlich, immer stärker

<sup>1</sup> Im Rahmen von Vorlesungen zur Organisationspsychologie und sozialer Kompetenz 2010-2019 an der TH-Aschaffenburg

über neue Medien wie Messaging-Dienste, Chats Videoplattformen mit den Geführten zu interagieren. Dies gilt vor allem dann, wenn Mitarbeitende aus der Distanz geführt werden oder schnelle Rückmeldungen erforderlich sind. Dabei werden Führungskräfte durch die beschriebenen Tools (wie Assistenzsysteme, virtuelle Kollaborationstools oder Führungsinformationssysteme) in ihrer Tätigkeit unterstützt. Nicht zu vergessen ist in diesem Zusammenhang der Einsatz von künstlicher Intelligenz, zur Datenanalyse, Entscheidungsfindung, zur Talententwicklung und Personalbeurteilung. Dadurch kann es sogar zu einer teilweisen Automatisierung von Führungsaufgaben kommen, wobei die reine Menschenführung davon in den nächsten Jahren vermutlich ausgenommen sein wird.

## **2.6 Zunehmender Druck auf Führungskräfte**

Durch die digitale Transformation der Arbeitswelt werden alle Arbeitspersonen (Geführte und Führende) unter Stress gesetzt, was zum einen an der Komplexität der Arbeit und zum anderen an der Ungewissheit des Ergebnisses der Transformation und damit der persönlichen Zukunft, liegt.

Dadurch erhöht sich auch der Druck auf Führungskräfte. Dies resultiert vor allem aus einer deutlichen Beschleunigung des Arbeitsalltags, die sich durch erhöhten Wettbewerb, eine hohe Notwendigkeit zu kontinuierlicher Transformation sowie neuer Kommunikationsmedien ergibt. Führungskräfte kommen immer mehr unter Druck, schnell zu reagieren und vorausschauend handeln zu müssen. Ebenso wie Geführte sind Führungskräfte in der digitalen Welt immer länger und in immer mehr (privaten) Situationen erreichbar, sie führen quasi „rund um die Uhr, Dadurch ist auch hier mit erhöhtem Stress für Führungskräfte zu rechnen, deshalb ist eine hohe Belastbarkeit und Resilienz als eine Grundvoraussetzung von Führung anzusehen.

## **2.7 Vermehrte Weiterbildung aller Beteiligten**

Um mit den Veränderungen durch die digitale Transformation Schritt halten zu können müssen Führungskräfte und Geführte, wie beschrieben, kontinuierlich und mehr denn je weiter qualifiziert werden. Dies bezieht sich in erster Linie auf die Erarbeitung von IT-Grundlagewissen, sozialen Kompetenzen (Konflikt- und Kommunikationsmanagement) Teammanagement aber auch auf die Stärkung von Fähigkeiten zum Selbstmanagement, welches Geführte bei ihrer vermehrt eigenverantwortlichen Arbeit unterstützen kann. Der Anstoß zu einer zielgenauen und individuellen Weiterbildung ist damit zunehmend eine Aufgabe von Führungskräften.

## **3 Fazit**

Wie diese Analyse zeigt führt die digitale Transformation zu tiefgreifenden Veränderungen von Geschäftsmodellen, Organisationen und Arbeitsgestaltung. Für Führungskräfte bedeutet dies, dass sie zunehmend Macht abgeben und kooperativer führen müssen. Damit geht einher, dass sie die von ihnen geführten Arbeitspersonen durch beziehungsorientiertes Verhalten, Coaching und Vernetzung dazu befähigen, autonom und eigenverantwortlich zu agieren. Darüber hinaus wird die Digitalisierung auch die für Führungsaufgaben nötigen Kompetenzen verändern – so werden beispielsweise Agilität, Veränderungsbereitschaft und Führung auf Distanz wichtiger.

Die Digitalisierung führt zudem dazu, dass erbrachte Arbeitsergebnisse für Führungskräfte transparenter sind und die Anwesenheit am Arbeitsplatz weniger als Maßstab für Leistung genutzt wird als bisher. Ergebnisorientierung spielt daher eine größere Rolle. Um zu



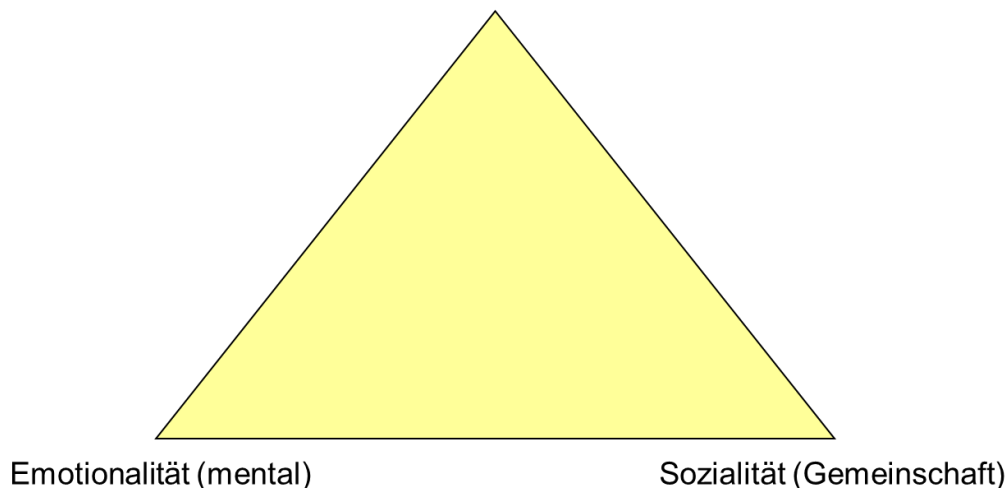
verhindern, dass die Geführten durch den im Rahmen der Digitalisierung ansteigenden Druck in ihrer Leistungsfähigkeit behindert werden, müssen Führungskräfte die Bedeutung der gesundheitsbewussten Führung erkennen und diese realisieren. Führung selbst wird stärker technologisiert, d.h., durch digitale Systeme unterstützt, werden. Aus diesen Veränderungen folgt, dass sich das klassische Verständnis von Führung wandeln muss, um eine erfolgreiche Gestaltung der digitalen Transformation in Organisationen sicherstellen zu können.

## 4 Auf dem Weg zur Führungspersönlichkeit im 21. Jahrhundert

Die Frage, welches Führungsverhalten in der digitalen Transformation angemessen und erfolgreich ist, kann so nicht beantwortet werden. Es geht m. E. nicht nur um Automation, neue Technik, Vernetzung, Globalisierung sondern um die Beherrschung von Komplexität. Die augenblickliche Situation zeigt uns wie schwierig der Umgang mit Komplexität ist und wie problematisch die einzig richtige Entscheidung, die von den Führenden erwartet wird, zu treffen. Es gibt sie nicht.

Die Frage, ob man andere Führungskräfte für die digitale Transformation benötigt, kann auch nicht beantwortet werden. Unabhängig von beschriebenen Herausforderungen, muss sich jede Führungskraft, immer wieder die Frage stellen, ob sie für weitreichende Veränderungen gerüstet ist, ob sie alte Gewohnheiten gegen neue tauschen will oder kann, ob sie statisch oder dynamisch denkt. Viele der Erkenntnisse, bezüglich Teams und mentale Einstellungen (mind sets) lassen sich durch nachstehende Abbildung darstellen

**Abb3. Führungsdreieck nach Rupert Lay, (Führungsseminar 1999 Schafhof Amorbach)**  
Rationalität (Ziel, Aufgabe, Problem)



Deshalb benötigen wir keine anderen Führungskräfte, sondern wir benötigen Führungspersönlichkeiten auf allen Unternehmensebenen, die die Fähigkeiten ausbilden die besprochenen Probleme zusammen mit ihren Teams zu lösen. Dazu ist der Wille nötig, sein Wissen immer wieder in Frage zu stellen und neu zu Lernen auf allen drei Gebieten, um sich die erforderlichen Fähigkeiten anzueignen.

Der Autor, **Peter Barfknecht, MA** ist Senior-Partner bei **barfknecht consulting**.