



DIGITRAIN  
4.0

## Führungskräfte in der Digitalisierung der Arbeit Führung – Beteiligung – Kommunikation

Prof. Dr. habil. Arjan Kozica und Dr. Daniel Thiemann

Stuttgart, den 04. Juli 2018

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



ESF  
Europäischer Sozialfonds  
für Deutschland



EUROPÄISCHE  
UNION

Zusammen.  
Zukunft.  
Gestalten.

der Bundeswehr  
Universität  München



PTKA  
Projektträger Karlsruhe  
Karlsruher Institut für Technologie

ESB  
BUSINESS SCHOOL  
REUTLINGEN UNIVERSITY

Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.

Einleitung: Der Diskurs über Führung

Führungsforschung und empirische Erkenntnisse aus den Projekten

Ansätze zum Umgang mit Führung in der digitalen Transformation

Fazit

# Der Diskurs über Führung: Alte und neue Führungsbilder



Führungskräfte als **Alpha-Tiere**



Manager als Kommandeur  
großer Truppen und **zentraler  
Entscheider**



Manager als Vordenker, **Motivator**,  
Richtungsgeber, „**Changer**“ und **Stratege**



# Der Diskurs über Führung: Alte und neue Führungsbilder



**Führung vom Mitarbeitern im Homeoffice; Führung virtueller Teams, Führung vernetzter/gemischter Teams**



**Dialogische, demokratische, konsensorientierte Führung, verteilte Führung**



**Weiblichere Führung (Mehr Frauen sowie mehr „weibliche“ Eigenschaften)**



**Technologische Unterstützung und (autonome) Entscheidungsfindung**

Einleitung: Der Diskurs über Führung

Führungsforschung und empirische Erkenntnisse aus den Projekten

Ansätze zum Umgang mit Führung in der digitalen Transformation

Fazit

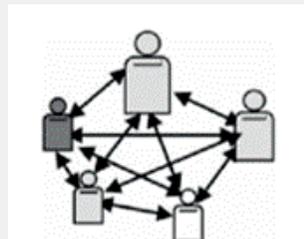
# Der Diskurs über Führung und die wissenschaftlichen Studien dazu

## Forschungsansätze dazu bspw.:

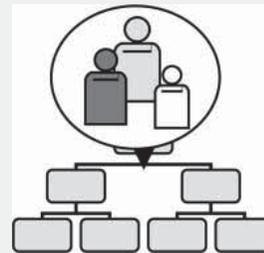
- Demokratisierung von Unternehmen (Sattelberger, Welpé & Boes, 2015)
- Technologie und Entscheidungsfindung (Clark et al., 2007; Calhoun et al. 2010; Håkansson & Carroll 2017)
- Neue Formen der Kontrolle, insbes. Bspw. auch bei Wissensarbeit (Boes et al. 2016)
- Führung und flexible Team (Jaakson & Kallaste, 2010)
- Verteilte Führung (Denis & Langley, 2012)
- ...



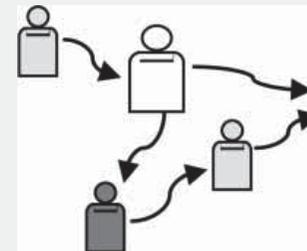
Sharing Leadership



Pooling Leadership at the top



Spreading leadership across levels over time



Producing leadership through interaction



Denis & Langley, 2012

## Empirische Beispiele aus dem Projekt DigiTrain

„Man muss **alte Erfahrungsmodelle** komplett über Bord werfen“ als Unternehmen.

„Und das ist in Zukunft sehr, sehr wichtig, dass wir eine **ganz neue Art der Empathiefähigkeit** brauchen“

„**Also Führung, würde ich jetzt mal sagen, müsste sich zukünftig viel mehr verstehen als Dienstleister, als interner Dienstleister:** „Wo drückt denn der Schuh? Was kann ich dir denn als Führungskraft ermöglichen, damit du besser arbeiten kannst?“, und nicht als der, der Kommandos gibt.“

„Die **Verantwortung der Führungskraft liegt ja dann darin, die Mitarbeiter dazu zu bringen, sich weiterzuentwickeln.**“

„Ganz wichtig wird sein, dass so eine **Augenhöhe-Kommunikation** stattfindet.“

„Die Führungskräfte werden erfolgreich sein, die ihr **eigenes Ego hintenanstellen** können und schauen, wo gibt's das richtige Talent für die Aufgabenstellung“

## **KoLeGe: Interagieren, koordinieren, lernen - Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung in der ambulanten Pflege**

- Führungskräfte werden durch die Digitalisierung mit neuen Aufgaben konfrontiert:
  - Mitarbeiter an Software heranzuführen
  - Vorbildfunktion für die Techniknutzung erfüllen (Technikakzeptanz, -nutzung, Datenschutzbeachtung)
  - ...
- Führungskräfte Digitalisierungsprozesse vor allem beteiligungsorientiert gestalten (inkl. aller Ebenen und auch Pflegekräfte involvieren).
- Führungskräfte werden teilweise von anderen Aufgaben entlastet (z.B. Anpassung der Tourenplanung)
- Teilweise fallen Kontrollmöglichkeiten weg, was nicht für jede Führungskraft leicht umzusetzen ist

## **GamOR: Spielifizierte kollaborative Dienstplattform für Pflegeberufe**

- Führungsaufgaben verschieben sich von der unmittelbaren Führung von Menschen dazu hin, den "Rahmen" für Selbstorganisation der Mitarbeitenden zu schaffen und zu gestalten.

## Empirische Beispiele aus dem Projekt DigiTrain (Atlas)



„...ganz am Anfang muss natürlich schon die **Strategie und die Vision, die muss stehen**. Und die muss **von der Geschäftsführung kommen**. So: **"In die Richtung wollen wir gehen**, das hat den und den Grund. Machen wir."



"**Also man muss das vorleben, ... das mit denen besprechen**, sich das zusammen anschauen, **die Mitarbeiter da mithinzunehmen**."

„Es geht darum, den **Purpose** klarzumachen, damit eine Priorisierung, ein Filter, leichter fällt.“ (Studie Risiken der Digitalisierung)

"Und jetzt nennt man es halt "die digitale Transformation". Im Endeffekt, wo es drauf ankommt, ist **das Change-Management**. Und das ist auch das Wesentliche, bei dem man ansetzen muss."



"Also ... **spielt die oberste Führung da eine zentrale Rolle**, aber eben nicht nur in Form von Hochglanz-Broschüren,... sondern im konkreten Doing das auch wirklich zu leben dann auch, also **Vorbild zu sein**, die **Menschen auch mitzunehmen**. "

## Forschungsansätze dazu bspw.:

- Change Management und organisationale Transformation (Kotter, 2014)
- Transformational Leadership (Bass, 1994; Deinert et al. 2015)
- Charismatic Leadership (Oreg & Berson, 2015)
- Ambidextrous Leadership (Rosing, Frese & Bausch, 2011)
- Strategic Leadership (Bonardi et al. 2018)
- ...

## Aktuelle Führungstheorien

- gehen häufig von Hierarchie als natürlichem Bezugspunkt aus
- sehen Führungskräfte als (den) zentralen Faktor für Innovation und organisationale Transformation an
- analysieren in der langen Tradition der Führungsforschung Persönlichkeitseigenschaften, Führungsverhalten, situative Variablen, usw.



## Zwei Beobachtungen zu den Anforderungen und Rollen von Führungskräften in der digitalen Transformation:

- Klassische (überwiegend hierarchiebasierte) Führung ist im Kontext der digitalen Transformation wichtig für Strategien, Wandel und Motivation.
- Führungskräfte werden in neuen Arbeitswelten weniger wichtig, da sie eine andere Rolle bekommen (Selbstorganisation, Arbeiten in Netzwerken, neue Technologien, usw.).

## Daraus ergibt sich eine besondere Situation:

- Führungskräfte müssen Veränderungen gestalten („Change-Management“, Umgang mit Widerstand, Beteiligung, Vision, ...).
- Gleichzeitig wird dabei die klassische, hierarchiebasierte Rolle von Führungskräften verändert – wenn auch nicht fundamental abgeschafft.

- 
- Paradoxe und ambigüe Anforderungen an Führungskräfte
  - Ambiguität durch Unklarheit über Funktion von Führung und multiple Rolle von Führungskräften



- Praktische Herausforderung für die Führungskräfte von heute
- Herausforderung für die konzeptionelle Erfassung von Führung in der digitalen Transformation

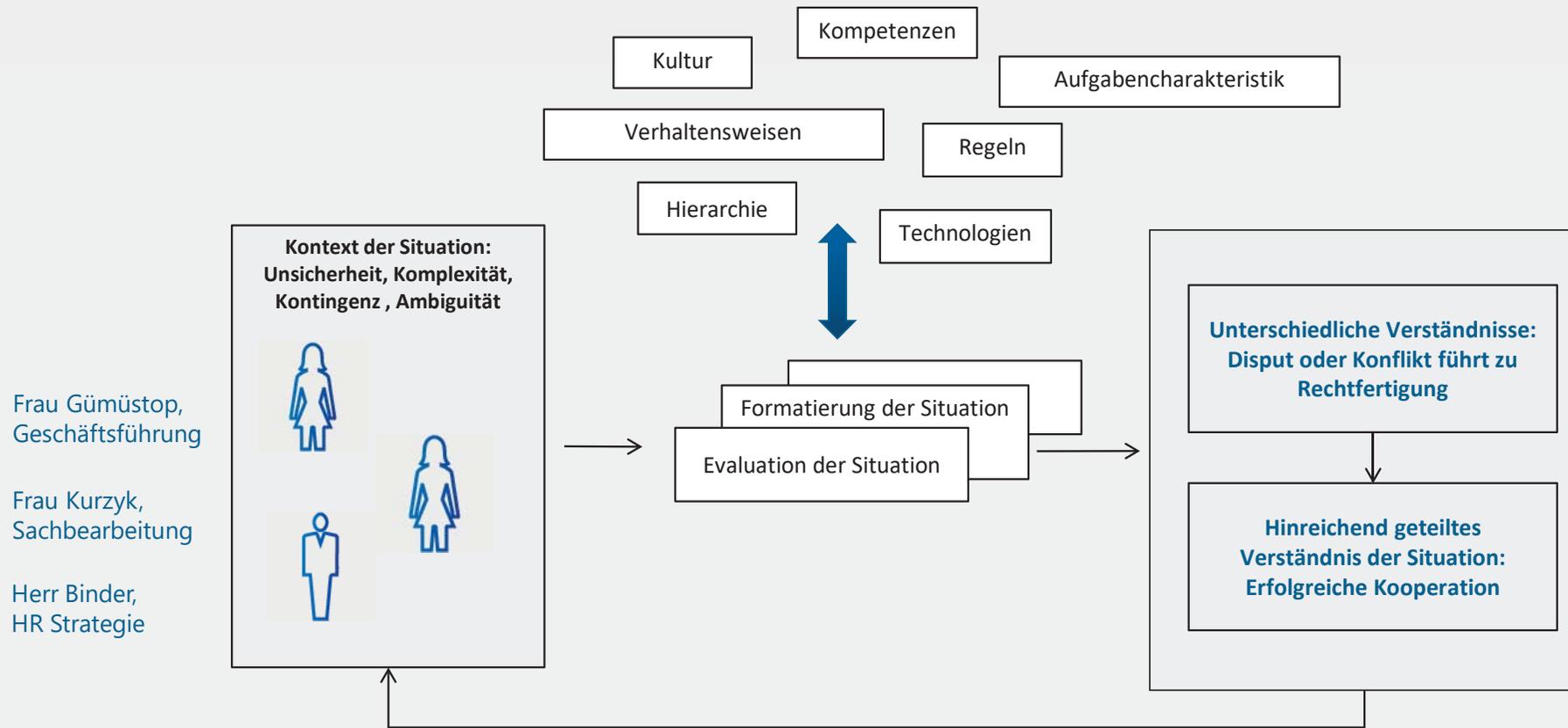
Einleitung: Der Diskurs über Führung

Führungsforschung und empirische Erkenntnisse aus den Projekten

**Ansätze zum Umgang mit Führung in der digitalen Transformation**

Fazit

# Leitfrage: Wie kann produktives Zusammenarbeiten organisiert werden?



Orientierung individuellen Handelns an etablierten Konventionen der Zusammenarbeit (bspw. „agiles Arbeiten“, Konzernhierarchie), sowie der eventuelle Notwendigkeit der Rechtfertigung

Quelle: Abb. angelehnt an Kozica et al. (2014), siehe zudem bspw. Schnurr & Schroeder (2018), Raelin (2016)



## Vertikale Ansätze der Beeinflussung

**Leadership:** Interpersonal influencing process in an asymmetrical relationship, targeting meaning, feelings and values

**Management:** Direction and control based on formal rights and hierarchy

**Power:** Authority based on force and/or political skills

## Horizontale Ansätze der Beeinflussung

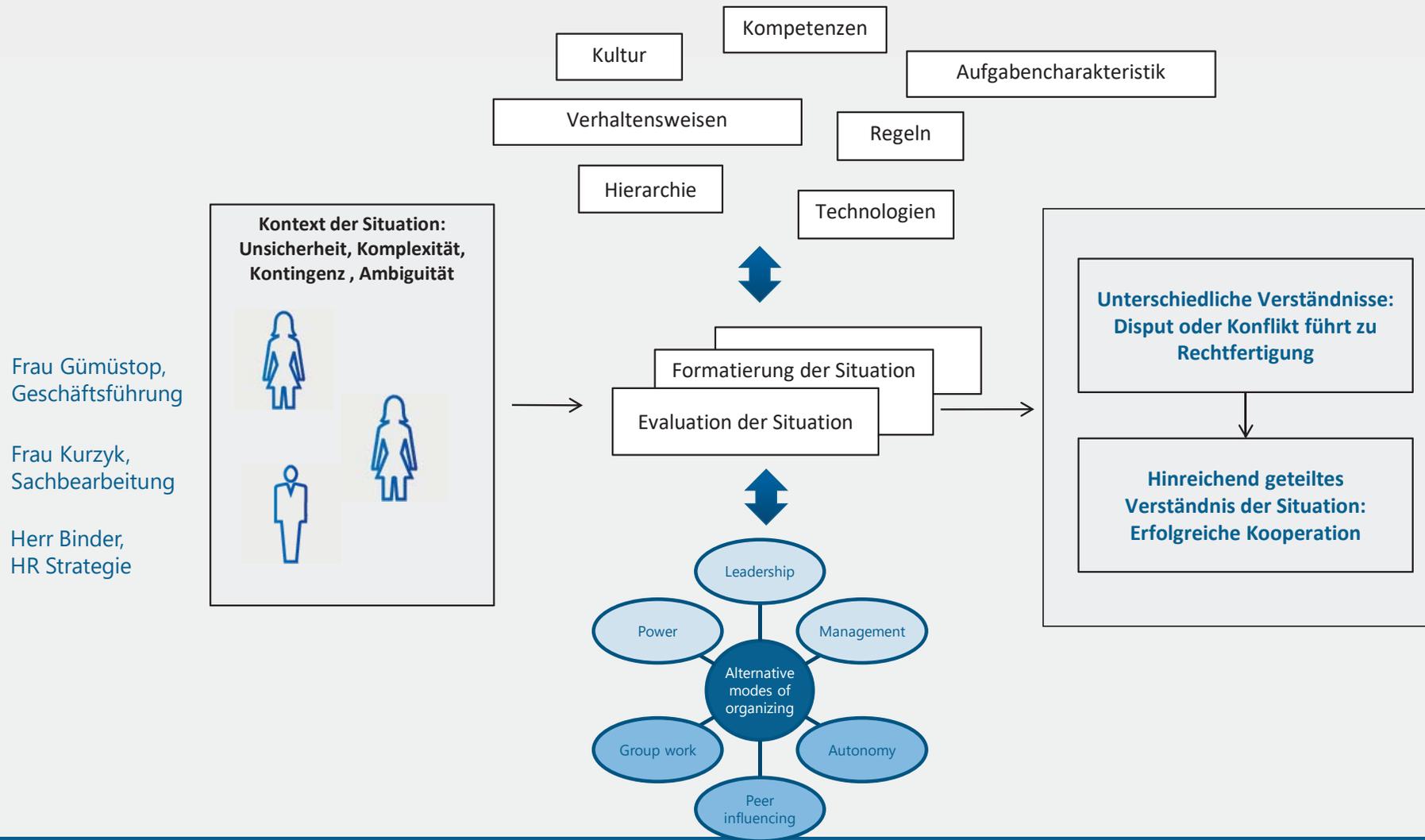
**Group work:** Co-decision making, team meetings and mutual adjustments on a daily basis

**Peer influencing:** Work in subject-matter expert networks, conferences or informal contacts/ad hoc problem solving. Informal meeting outside work meetings, lunches

**Autonomy:** Thinking for yourself, setting own standards, planning and evaluating your own work and performance. Reading and reflection reinforcing confidence and good judgement

Quelle: Alvesson et al. (2017) S. 15-21

# Leitfrage: Wie kann produktives Zusammenarbeiten organisiert werden?



# Ein Ansatz für die nähere Analyse: Die Führungssituation

## Digitalisierung der Arbeitswelt führt zu Neuformatierung von Führungssituationen

### Elemente einer Führungssituationen:

- Formale Hierarchie
- (Sonstige) Regeln und Programme
- Technologien
- Kommunikationskultur
- Personengebundene Verhaltensweisen (Führungsstil, Mitarbeiterverhalten)
- Kompetenzen und Fähigkeiten
- Aufgabencharakteristik
- ...

### Situation 1: Strategische Neupositionierung mit digital-physischen Produkten

- Formale Hierarchie: **unverändert**
- (Sonstige) Regeln und Programme: **bisherige Regeln**
- Kommunikationskultur: **Feedback erwünscht, bessere Umsetzung der bestehenden Performance-Management-Systeme**
- Personengebundene Verhaltensweisen (Führungsstil, Mitarbeiterverhalten): **wird kommunikativer/offener**
- Kompetenzen und Fähigkeiten: **verändern sich leicht in der Führungssituation, sonst Jobprofile**
- Aufgabencharakteristik: **verändert sich, wird aber nicht fundamental komplexer**
- ...

### Situation 2: Innovatives Projektteam der Produktentwicklung

- Formale Hierarchie: **wird fundamental verändert, da keine umfassende FK mehr**
- (Sonstige) Regeln und Programme: **Agiles Manifest/holokratische Verfassung als Regel**
- Kommunikationskultur: **(Peer-)Feedback essentiell für Arbeitsweise**
- Personengebundene Verhaltensweisen (Führungsstil, Mitarbeiterverhalten): **Interaktion in verteilten Führungsrollen**
- Kompetenzen und Fähigkeiten: **verändern sich fundamental Richtung Arbeitsweisen, Kommunikation, Selbstverantwortung**
- Aufgabencharakteristik: **wird komplexer, dynamischer**
- ...

Einleitung: Der Diskurs über Führung

Führungsforschung und empirische Erkenntnisse aus den Projekten

Ansätze zum Umgang mit Führung in der digitalen Transformation

**Fazit**

### Digitalisierung der Arbeitswelt führt zu Neuformatierung von Führungssituationen

- Führungssituationen werden von einer **Vielzahl von Akteuren** gestaltet.
- Relevant sind die **Fähigkeit der Akteure, Führungssituationen zu interpretieren.**
- Die Neuformatierung von Führungssituationen erfordert die **Arbeit an unterschiedlichen Elementen der Organisation** (Regeln, Kultur, Verhalten, usw.)
- **Akteure haben die Fähigkeiten dazu, die Situation zu formatieren.**
- Die **Digitalisierung bringt in die Situation insbesondere neue Technologien.** Hinzu kommen Wertewandel, Dynamik, usw. als veränderte Elemente der Situation.
- **„Alte“ und „neue“ Führungsmuster lassen sich nicht eindeutig abgrenzen.**
- **Führungssituationen in der digitalen Welt werden pluraler.**

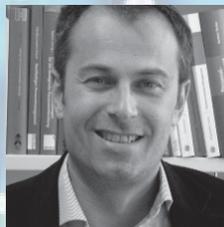


DIGITRAIN  
4.0

Sprechen Sie uns an!

Wissenschaft

Universität der Bundeswehr München



Prof. Dr. Stephan Kaiser



Andreas Jager (M.A.)



Ricarda Rauch (M.Sc.)

ESB Business School, Hochschule Reutlingen



Prof. Dr. Arjan Kozicá



Dr. Daniel Thiemann



Madlen Müller (M.A.)

Praxis

RKW Bayern e.V.



Josef Wissinger



Ruth Gehrhardt (B.A.)

AOK Baden-Württemberg



Frank Böhlinger



Andrea Zielonka

www.digitrain40.de

GEFÖRDERT VOM



Dieses Forschungs- und Entwicklungsprojekt wird im Rahmen des Programms „Zukunft der Arbeit“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert und vom Projektträger Karlsruhe (PTKA) betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.

- Bass, B. (1994, Eds). Improving organizational effectiveness through transformational leadership. Thousand Oaks: Sage Publ.
- Boes, Andreas; Kämpf, Tobias; Gül, Katrin; Langes, Barbara; Lühr, Thomas; Marrs, Kira; Ziegler, Alexander (2016): Digitalisierung und „Wissensarbeit“. Der Informationsraum als Fundament der Arbeitswelt der Zukunft. In: *Aus Politik und Zeitgeschichte* 66, S. 32–39. Online verfügbar unter <http://www.bpb.de/apuz/225695/digitalisierung-und-wissensarbeit?p=all>.
- Bonardi, J.-P., Hitt, M., Vera, D., Withers, M. (2018). Call for Papers: Special Issue in Strategic Leadership and Strategic Management, *The Leadership Quarterly*, 29, VII-VIII.
- Calhoun, Kenneth J.; Teng, James T. C.; Cheon, Myun Joong (2010): Impact of national culture on information technology usage behaviour. An exploratory study of decision making in Korea and the USA. In: *Behaviour & Information Technology* 21 (4), S. 293–302. DOI: 10.1080/0144929021000013491.
- Clark, Thomas D.; Jones, Mary C.; Armstrong, Curtis P. (2007): The Dynamic Structure of Management Support Systems. Theory Development, Research Focus, and Direction. In: *MIS Quarterly* 31 (3), S. 579. DOI: 10.2307/25148808.
- Denis, J. L.; Langley, A.; Sergi, V. (2012): Leadership in the plural. In: *The Academy of Management Annals* 6 (1), S. 211–283.
- Deinert, A., Homan, A., Boer, D., Voelpel, S., Gutermann, D. (2015). Transformational leadership sub-dimensions and their link to leaders' personality and performance. *The Leadership Quarterly*, 26, 1095-1120.
- Håkonsson, Tore; Carroll, Tim (2016): Is there a dark side of Big Data – point, counterpoint. In: *J Org Design* 5 (1). DOI: 10.1186/s41469-016-0007-5.
- Jaakson, Krista; Kallaste, Epp (2010): Beyond flexibility: reallocation of responsibilities in the case of telework. In: *New Technology, Work and Employment* 25 (3), S. 196–209.
- Kozica, A., Kaiser, S., Friesl, M. (2014). Organizational routines: Conventions as a source of change and stability. *Schmalenbach Business Review (sbr)*, Vol. 66, S. 334-356.
- Kotter, J. (2014). *Accelerate. Building Strategic Agility for a Faster-Moving World*, Harvard Business Review Press: Boston/Massachusetts.
- Oreg, S., Berson, Y. (2015). Personality and Charismatic Leadership in Context: The Moderating Role of Situational Stress, *Personnel Psychology*, 68, 49-77.
- Raelin, J.A. (2016, Ed.) *Leadership-as-practice: Theory and application*. Routledge: New York.
- Sattelberger, T., Welpel, I., Boes, A. (2015). *Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter der Digitalisierung*. Haufe: Freiburg/München.
- Schwarz Müller, Tanja; Brosi, Prisca; Welpel, Isabell M. (2017a): Führung 4.0 – Wie die Digitalisierung Führung verändert. In: A. Hildebrandt und Landhäußer W. (Hg.): *CSR und Digitalisierung. Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*. Berlin: Springer Gabler (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), S. 617–628.
- Schwarz Müller, Tanja; Brosi, Prisca; Welpel, Isabell M. (2017b): Führung 4.0 – Wie die Digitalisierung Führung verändert. In: Alexandra Hildebrandt und Werner Landhäußer (Hg.): *CSR und Digitalisierung. Der digitale Wandel als Chance und Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*, Bd. 99. Berlin, Heidelberg: Gabler (Management-Reihe Corporate Social Responsibility), S. 617–628.
- Schnurr, S., Schroeder, A. (2018). A critical reflection of current trends in discourse analytical research on leadership across disciplines. A call for a more engaging dialogue, *Leadership*, published online first.

In digitalen Arbeitswelten stehen Führungskräfte vor zahlreichen Herausforderungen, insbesondere in klassisch hierarchiebasierten Unternehmen. So müssen die Führungskräfte die digitale Transformation aktiv voranbringen und dabei auch die Arbeitswelt der Beschäftigten verändern. Dies wird nur gelingen, wenn Führungskräfte den Transformationsprozess aktiv gestalten. Sie müssen dabei beispielsweise die Beschäftigten aktiv beteiligen, viel kommunizieren und mit Widerstand konstruktiv umgehen. Zugleich verändert sich im Zuge der digitalen Transformation das Bild von Führung: hierarchiebasierte Steuerung wird weniger wichtig, arbeiten in Netzwerken und selbstorganisierten Teams hingegen bedeutsamer. Das fordert Führungskräfte zusätzlich, da (anders als in bisherigen Change-Projekten) die Funktion der Führung per se auf dem Prüfstand steht. Das Panel widmet sich der Frage, wie Führungskräfte damit umgehen.

#### Beteiligte Verbundprojekte:

KoLeGe, GamOR, DigiTrain

**KoLeGe:** Interagieren, koordinieren, lernen - Chancen und Herausforderungen der Digitalisierung in der ambulanten Pflege **Projektpartner:** Institut Arbeit und Wirtschaft (iaw) der Arbeitnehmerkammer und Universität Bremen, Bremer Pflegedienst GmbH, Johanniter-Unfall-Hilfe e.V., Regionalverband Bremen-Verden, Qualitus GmbH Köln, Wirtschafts- und Sozialakademie der Arbeitnehmerkammer Bremen (wisoak) gGmbH

**Ansprechpartner:** Dr. Peter Bleses, Institut Arbeit und Wirtschaft der Arbeitnehmerkammer und Universität Bremen

**GamOR:** Spielifizierte kollaborative Dienstplattform für Pflegeberufe

**Projektpartner:** Fraunhofer Institut für Techno- und Wirtschaftsmathematik (ITWM), Institut für Technologie und Arbeit e.V. (ITA), Universität Siegen Professur für Wirtschaftsinformatik/Ubiquitous Design, Protestantische Altenhilfe Westpfalz gGmbH (PAW), SIEDA GmbH, Ergosign GmbH

**Ansprechpartner:** Dr. Sebastian Velten, Fraunhofer-Institut für Techno- und Wirtschaftsmathematik (ITWM)

**DigitalIn:** Indiziert. Transformiert. Digitalisiert. Instrumente für den Wandel ins Arbeiten 4.0.

**Projektpartner:** Universität der Bundeswehr München, Hochschule Reutlingen, AOK Baden-Württemberg, RKW Bayern e.V.

**Ansprechpartner:** Prof. Dr. Stephan Kaiser, Universität der Bundeswehr München