

Digitalisierung in der Mitarbeiterführung: Entwicklung und Ausblick

Bachelorarbeit

zur Erlangung des akademischen Grades „Bachelor of Science (B. Sc.)“ im Studiengang Wirtschaftsingenieur der Fakultät für Elektrotechnik und Informatik, Fakultät für Maschinenbau und der Wirtschaftswissenschaftlichen Fakultät der Leibniz Universität Hannover

vorgelegt von

Vorname: Nis Magnus

Name: Rüge



Prüfer: Prof. Dr. M. H. Breitner

Hannover, den 21. Dezember 2018

Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	IV
1 Einleitung	1
2 Führung	2
2.1 Definition Führung	2
2.2 Grundlage von Führung	4
2.3 Motivation	5
Bedürfnispyramide nach Maslow	8
Hygiene Faktoren und Motivatoren nach Herzberg	8
2.4 Visionen	9
2.5 Kommunikation	10
3 Digitalisierung und Ihre Auswirkungen	12
3.1 Definition Digitalisierung	12
3.2 VUCA Umgebung	13
3.3 Handeln in Komplexität	14
3.4 Stress	17
3.5 Fokussierung	18
3.6 Zusammenfassung	18
4 Digitale Führungsansätze	19
4.1 Transformationale Führung	19
4.2 Führen mit Zielen: Management by Objectives	21
4.3 Dienende Führung	22
4.4 Projekte	24
4.5 Entscheidungen auf Arbeitsebene	27
4.6 Selbstmanagement	28
4.7 Führung auf Distanz durch E-Leadership	29
4.8 Führen in Netzwerken	33
4.9 Zusammenfassung	34
5 Experteninterviews	35
5.1 Methode	35
5.2 Auswertung	36
Interview 1: Dezernatsleiter der Landespolizei	36
Interview 2: Betriebsleiter des zentralen Einkaufes einer Baumarktkette	37
Interview 3: Pastor einer Gemeinde	38
Interview 4: Leitender Projektmanager im Maschinenbau	39

Interview 5: Landesbezirksleiterin einer Gewerkschaft.....	40
5.3 Zusammenfassung	41
5.4 Limitationen	42
6 Fazit.....	42
7 Literaturverzeichnis	44
8 Anhänge	50

1 Einleitung

Die Digitalisierung ist ein Thema, an dem momentan kein Weg vorbeiführt. Neue Technologien verändern unsere Art uns zu informieren, wie wir kommunizieren und wie wir konsumieren. Kurzum betrifft es alle Lebensbereiche. In der Industrie sind längst nicht mehr nur IT-Unternehmen von der Digitalisierung betroffen, sondern sämtliche Branche und Sektoren. Neben der Veränderung in vielen Wirtschaftsbereichen entstehen ganz neue Geschäftsmodelle, wie das Teilen von Autos per App, Onlinelernangebote für Sprachen oder das Streamen von Musik und Filmen (vgl. bmwi 2018, o.S.).

Der technologische Fortschritt und die Geschwindigkeit, in der sich Kundenverhalten verändert zwingen Unternehmen dazu schneller zu reagieren. Dabei wird die Wissensarbeit immer mehr von Routineaufgaben befreit. Vor allem Verwaltungstätigkeiten können heute meist automatisiert oder zumindest digitalisiert erledigt werden. Die eingesparte Arbeitszeit kann und muss mit neuen Tätigkeiten gefüllt werden. Dabei steigen die Anforderungen an Unternehmen und Führungskräfte attraktive und zeitgemäße Arbeitsumfelder zu schaffen, die eine Vereinbarkeit von Familie oder Pflege und Beruf ermöglichen. Flexiblere Arbeitszeitmodelle und mobile Arbeit sind zwei Schlagworte, die in diesem Zusammenhang immer wieder fallen. Frei wollen und sollen die Mitarbeiter im digitalen Zeitalter sein und arbeiten. So können sie sich verantwortlich mit ihren Stärken und Ideen einbringen und mit hoher Motivation Bestleistungen für ihre Unternehmen erbringen. Hierarchische Strukturen und Entscheidungen treffende Führungspersönlichkeiten gehören einigen modernen Führungskonzepten zufolge der Vergangenheit an. Freie Projekt- und Teamarbeit seien nun gefragt, um agil und flexibel auf die Bedürfnisse des Marktes einzugehen. Entscheidungen würden von den Experten getroffen, die am meisten Expertise besitzen die Entscheidung zu fällen und die Führungskräfte sorgen als dienende Coaches dafür, dass die Mitarbeiter komplikationslos auf Hochleistungsniveau performen können.

Was in der Theorie so einfach, genial und logisch klingt ist in der Praxis aber mit vielen grundlegenden Veränderungen verbunden, die Herausforderungen und potenzielle Konflikte mit sich bringen. Die Führungskräfte stehen vor der besonderen Herausforderung, nicht nur für sich selbst einen Veränderungsprozess im Selbstverständnis und Handeln als Führungskraft zu durchleben, sondern diesen mit den Mitarbeitern gemeinsam zu gestalten und zu leiten. Dabei bestehen heute große Unterschiede in Unternehmen, wie weit diese Veränderungen in der Mitarbeiterführung schon umgesetzt wurden (vgl. Creusen et al. 2017, 101 ff.).

In dieses Spannungsfeld fällt die Forschungsfrage dieser Arbeit, wie sich die Mitarbeiterführung durch die Digitalisierung verändert. Damit einher geht auch die Frage danach, welche Herausforderungen sich für Führungskräfte durch die stattfindenden Veränderungen ergeben.

Um diese Fragen beantworten zu können werde ich zunächst auf den Begriff der Führung eingehen und einige Grundlegende Aspekte von Führung beleuchten.

Anschließend werde ich auf die Digitalisierung eingehen und definieren was unter diesem weitgefassten Begriff im Rahmen dieser Arbeit primär eine Rolle spielen soll. Auf der Grundlage lässt sich durch einige neuere Führungsmodelle und Konzepte nachvollziehen, wie sich die Anforderungen und die Rolle der Führungskräfte durch die Digitalisierung wandeln und welche Schwierigkeiten und neuen Aufgaben dadurch entstehen. Im Anschluss werden die Ergebnisse aus der Literaturanalyse mit Experteninterviews abgeglichen wodurch diese noch mal in einem alltagspraktischen Zusammenhang gebracht werden.

2 Führung

2.1 Definition Führung

Der Begriff Führung ist weitläufig bekannt, jedoch lassen sich verschiedene Definitionen des Begriffes mit unterschiedlichen Schwerpunkten und dahinterstehenden Führungskonzepten finden. Im Wirtschaftslexikon wird Führung folgendermaßen definiert. Führung ist: „durch Interaktion vermittelte Ausrichtung des Handelns von Individuen und Gruppen auf die Verwirklichung vorgegebener Ziele; beinhaltet asymmetrische soziale Beziehungen der Über- und Unterordnung.“ (Gabler Wirtschaftslexikon 2018a, o.S.)

Dabei sollten im Verständnis von verantwortlicher Mitarbeiterführung Mitarbeiter nicht durch verborgene Manipulation gesteuert werden, sondern Führung muss im gegenseitigen Einverständnis erfolgen. Damit ist nicht die Gleichberechtigung von Führenden und Geführten gemeint. Schon durch den Arbeitsvertrag, in den beide Seiten nach §611 BGB eingewilligt haben, ist das in §109 GewO definierte Weisungsrecht des Arbeitgebers festgehalten. Der Arbeitnehmende ist sich also darüber im Klaren, dass er Anweisungen erhalten wird und war ex ante damit einverstanden (vgl. Blessin und Wick 2014, 263 ff.). Die Situation zwischen Führenden und Geführten ist damit gesetzlich geregelt, bedarf aber trotzdem einer intensiven Kommunikation. Damit ist der Begriff der Führung aber nicht ausreichend beschrieben.

Im wirtschaftlichen Kontext lassen sich vor allem zwei unterschiedliche Definitionen finden. Mit Blick auf die Unternehmensführung lässt sich Führung als zielorientierte Planung, Strukturierung und Kontrolle von ganzen Organisationen verstehen (vgl. Steinmann et al 2013, 6 ff.). Dabei beinhaltet die Führung zum einen den organisatorischen Aufbau von Führungsstrukturen, zum anderen aber auch die Funktion des Führungspersonals anzuleiten und Entscheidungen zu treffen (ebd.). Davon grenzt sich die konkrete Mitarbeiterführung ab. Sie ist zwar auch ein Teilaspekt in dem Verständnis des unternehmensführerischen Ansatzes, bezieht sich aber spezifisch auf die Verhaltensbeeinflussung der Mitarbeitenden, ohne diese jedoch zu manipulieren (vgl. Bröckermann 2012, 240 f.).

5.4 Limitationen

Sowohl Führung, als auch Digitalisierung sind große Themen über die viel geschrieben, geforscht und theoretisiert wurde. So ist es selbstverständlich, dass diese Bachelorarbeit sie nur eingeschränkt darstellen und beschreiben kann. Trotzdem habe ich versucht ein möglichst umfassendes Bild der Mitarbeiterführung im Spannungsfeld dieser beiden Oberthemen zu zeichnen, welches die nach meinem Wissenstand wesentlichen Aspekte darstellt und im Zusammenhang nachvollziehbar macht. Dabei kann diese Arbeit keinen Anspruch auf die Vollständigkeit der Veränderungen und Herausforderungen in der Mitarbeiterführung erheben. Dafür wäre eine umfassendere Recherche und ein umfassenderer Zeit- und Forschungsrahmen nötig. Der Methode der qualitativen Interviews erlaubt einen subjektiven Einblick in verschiedene Arbeitsumfelder und Branchen und hilft einen Eindruck davon zu bekommen, welche Bereiche der Mitarbeiterführung in der Praxis wichtig und schwierig sein können. Dies kann jedoch nur ein kleiner Einblick sein und keinen Anspruch auf ein umfassendes Bild erheben, da die Quantität der Interviews dafür nicht ausreicht. So lassen sich aus den Interviews keine generellen Aussagen treffen. Dennoch verraten sie viel darüber, was sich in den letzten Jahren verändert hat und in welchen Bereichen aktuell große Veränderungen passieren.

6 Fazit

Abschließend lässt sich festhalten, dass die Mitarbeiterführung momentan in vielen Unternehmen im Wandel ist. Als Folge der Digitalisierung haben sich die Herausforderungen, denen Unternehmen sich stellen müssen, massiv erhöht. Die hohe Dynamik in der Nachfrage führt dazu, dass Unternehmen sich in einem kontinuierlichen Anpassungsprozess befinden, der auch vor dem Bereich der Mitarbeiterführung nicht Halt macht.

Viele neue Führungskonzepte zeigen mögliche Lösungen der entstehenden Probleme auf und malen vielversprechende Bilder, wie Führung in Zukunft aussehen kann und sollte. Ein großes Potential liegt dabei in der Motivation der Mitarbeiter. Die moderne Führungskraft ist dabei in der Pflicht Bedingungen zu schaffen, in denen sich die intrinsische Motivation der Mitarbeiter entwickeln kann. Das kann unter anderem durch mehr Partizipation bei Entscheidungen und mehr Freiheiten beim Erreichung von Zielen passieren. Dabei fällt es in den Aufgabenbereich der

Mitarbeiterführung für eine Kultur und für Strukturen zu sorgen, in denen Verantwortung für Entscheidungen und damit Vertrauen an die Mitarbeiter übertragen wird. Nur so können Entscheidungen schneller getroffen werden und die Entscheidungen da fallen, wo sie sich auswirken.

In dieser Entwicklung sind einzelne Arbeitgeber unterschiedlich weit. Einige sind noch dabei Informationen digital zugänglich zu machen und Prozesse zu optimieren oder Arbeitsvorgänge durch digitale Lösungen zu beschleunigen und haben dabei noch keine Veränderung in der Mitarbeiterführung vorgenommen. Andere sind in der Entwicklung wesentlich weiter und haben schon viel Verantwortung an die Mitarbeiter übertragen. Dort finden sich auch agile Strukturen in Form von Projekten oder anderen Teams, die bereichsübergreifend vernetzt sind. Es entsteht der Eindruck, dass die Entwicklung in diese Richtung einheitlich verläuft. Allerdings ist davon auszugehen, dass viele Unternehmen noch weit von den Zuständen entfernt sind, die in den Theoriebüchern beschrieben werden. Die fehlende Erfahrung im eigenständigen und eigenverantwortlichen Arbeiten bei den Mitarbeitern und die Gefahr oder die konkrete Erfahrung von einsetzendem Chaos bei der Aufweichung von hierarchischen Strukturen sind nur zwei von vielen Gründen, weshalb sich die Veränderungen häufig nur langsam und in kleinen Schritten umsetzen lassen. In diesem Zusammenhang kommt immer wieder die Frage auf, welche neuen strukturierenden Elemente erforderlich sind, wenn altbewährte Strukturen aufgebrochen werden. So kommt es in einigen Unternehmen zumindest kurzweilig zu Entwicklungen zurück zu bewährten Strukturen, wenn erlebt wird, dass neue Formen der Zusammenarbeit scheitern oder mehr Probleme aufwerfen als lösen.

So bleiben die Veränderungen in jedem Unternehmen ein spannender Schritt der wohlbedacht und in enger Zusammenarbeit und Kommunikation zwischen Mitarbeitern und Führungskräften gegangen werden sollte. Letztere werden sich vermutlich darauf einstellen müssen, dass der Umgang mit stetigen Veränderungen in Zukunft zur Normalität gehören wird. So gilt es Routinen zu entwickeln, die dabei helfen sich selbst zusammen mit ganzen Teams ständig weiter zu entwickeln, um so effektiv und gelassen auf die Veränderungen reagieren zu können, die die digitalisierte Welt zwangsläufig mit sich bringt.