

# Einleitung der Herausgeber

*Ralf Kopp, Bernd Dworschak und Roman Senderek*

Arbeitnehmer\*innen haben vielfältige Ansprüche an Erwerbsarbeit. Natürlich sind ihnen vor allem Arbeitsplatzsicherheit, feste Anstellung und gutes Einkommen wichtig. Darüber hinaus gibt es jedoch eine Reihe weiterer wichtiger Aspekte. Hierzu zählen bspw. die Zusammenarbeit mit netten Leuten, Vereinbarkeit von Familie und Beruf, Entsprechung von Herausforderungen und eigenen Fertigkeiten, Möglichkeiten zur Kompetenzentwicklung, Anerkennung und Wertschätzung, eine angemessene Gestaltung und Ausstattung der Arbeitsplätze, geeignete Infrastrukturen, die Eröffnung beruflicher Perspektiven, und der Einfluss auf Arbeitszeiten.

Führung hat erheblichen Einfluss darauf, dass die von Beschäftigten gewünschte und die von ihnen erlebte Arbeitsqualität nah beieinanderliegen. Je stärker die Organisation auf Selbstorganisation, intrinsische Motivation, Akzeptanz und Commitment setzt, desto stärker wird die Notwendigkeit, die Belange der Beschäftigten, ihre Partizipationsansprüche und Mitbestimmungsrechte adäquat zu berücksichtigen und zur Geltung zu bringen. Insofern stimmt es bedenklich, wenn über 30 % der Beschäftigten mit der Führungsqualität unzufrieden sind (vgl. INQA 2022, S. 14). Andere Studien verweisen darauf, dass auch die Zufriedenheit von Führungskräften mit ihren Aufgaben und ihrer Arbeitssituation bzw. die Attraktivität von Führungspositionen beständig zurückgeht. Diese doppelte Unzufriedenheit kontrastiert mit der zunehmenden Bedeutung von Führung, die in fast allen Befragungsergebnissen zu den Folgen von Digitalisierung für Führung diagnostiziert wird (vgl. Weber et al. 2018).

Sowohl die Forcierung von Selbstorganisation als auch der zunehmende Einsatz führungsunterstützender und in Teilen auch führungsersetzender digitaler Tools (z.B. Bots) gefährdet offenbar nicht den Bedarf an Führung. Auch wenn zu differenzieren ist, um welche Führungskontexte und -ebenen es geht, d.h. ob Führung im Produktions- oder Verwaltungsbereich stattfindet, in welchen Branchen sich Führung bewegt, ob es sich um kleinere Betriebe oder börsennotierte Unternehmen handelt bzw. ob Führung auf Teamebene, auf mittlerer oder oberer Managementebene erfolgt, kann generell festgestellt werden, dass sich die Führungsfunktion vordergründig in scheinbar paradoxer Weise reproduziert. Anders formuliert, Führung

arbeitet permanent vergeblich an ihrer Selbstabschaffung. Bei genauerer Betrachtung ihrer Tiefenstrukturen durchläuft sie einen bei weitem nicht nur technologieinduzierten Veränderungsprozess, obwohl Remote Work bzw. Führen auf Distanz erheblich an Bedeutung gewonnen haben. Insgesamt erweist sich die Digitalisierung als weitgehend gestaltungsoffene Ressource, die im Zusammenspiel mit der konkreten Ausformung der Arbeitsorganisation und Maßnahmen der Kompetenzentwicklung die Autonomiegrade und Selbstdispositionsmöglichkeiten der Beschäftigten dynamisch erweitern oder erheblich restringieren kann. Die Konfiguration der Arbeitsbedingungen der Beschäftigten steht immer auch in Wechselwirkung mit den Anforderungen an Führung und letztlich in vielen Aspekten auch mit den Arbeitsbedingungen von Führungskräften. Gute Arbeit und gute Führung erweisen sich als zwei Seiten derselben Medaille.

Im vorliegenden Sammelband wird den Fragen nachgegangen, was gute Führung und Arbeit in der soziodigitalen Transformation bedeutet, welche Kompetenzen von Führungskräften an Bedeutung gewinnen und wie diese Kompetenzen aufgebaut werden können. Die Beiträge beruhen auf Ergebnisse und Erfahrungen des im Dezember 2022 abgeschlossenen dreijährigen Verbundforschungsprojektes *Gute Führung und Arbeit in der soziodigitalen Transformation*. Gefördert wurde das Projekt durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und den Europäischen Sozialfond (ESF). Beteiligt waren als Konsortialführer die Sozialforschungsstelle (sfs) der TU Dortmund, das Fraunhofer IAO Stuttgart sowie das FIR e.V. der RWTH Aachen. Von betrieblicher Seite waren beteiligt die BEUMER Group (Entwicklung einer Netzwerkorganisation und eines Netzwerktools), Belfor DeHaDe (Erprobung von VR-Brillen im Technischen Service), DMG Mori (Einführung von Bots im Bereich der Lagerhaltung) sowie die WBS Training GmbH (Entwicklung einer Führungskräftewerkstatt). Die Rolle der Wissenschaft bestand darin, die Führungskräfte bei der Entwicklung und Einführung ihrer Vorhaben zu unterstützen und gleichzeitig in verallgemeinernder Perspektive zu eruieren, wie sich Aufgaben von Führung in der Digitalisierung verändern und welche Kompetenzen wichtiger werden. Auf Grundlage dieser Erfahrungen wurde ein einwöchiges Führungskräftetraining entwickelt und erprobt. Die Besonderheit bestand u.a. darin, dass die digitalen Lernwelten der Demofabrik Aachen und des Future Work Labs des Fraunhofer IAO in Stuttgart für die Führungskräfteentwicklung erschlossen wurden. Ausgangspunkt der Projektarbeit war eine explorative Befragung von Expert\*innen aus Wissenschaft und Praxis zu Anforderungen und Kompetenzbedarfen von Führungskräften.

Der Titel des Buches *Zusammen Führen* steht für die Quintessenz des Projektes in der doppelten Bedeutung von gemeinsame Führung und Zusammenführung:

- *Zusammen Führen* bedeutet zunächst einmal technische und soziale Innovationen als wechselwirksamen Prozess bzw. als soziodigitalen Transformationsprozess zusammenzuführen. Dies bedeutet personale, organisationale und technologische Aspekte zu optimieren und gleichzeitig anzupassen (joint optimization).
- *Zusammen Führen* verweist auf die grundlegende Idee der konzeptionellen Verknüpfung von Soziotechnik und Interaktionsarbeit zur Fundierung eines Führungskonzeptes.
- *Zusammen Führen* fokussiert nicht nur auf interpersonelle Aspekte von Führung, sondern integriert Kontextsteuerung und Organisationsgestaltung. Führung und Management werden nicht getrennt betrachtet. Stattdessen erfolgt eine Orientierung am Grundsatz, dass gute Führung in der Digitalisierung “immer eine ganzheitliche integrierte Entwicklung von Mensch, Technik, Organisation sowie Information und Kommunikation beinhalten muss” (Hill 2016, S. 248 f.).
- *Zusammen Führen* bedeutet aber auch, dass Führung Wege finden muss, in denen stabilitätsorientierte und dynamikorientierte Interaktionsformen und -praktiken bzw. Hierarchie und Netzwerk oder auch Fremd- und Selbstorganisation wechselseitig anschlussfähig gemacht werden müssen. Dies kann auch als Ambidextrie bezeichnet werden.
- *Zusammen Führen* verweist ebenso auf die Notwendigkeit, neue Mischformen von Führen in Präsenz und Führen auf Distanz zu entwickeln.
- Weiterhin steht *Zusammen Führen* für die Abflachung und Modernisierung von Hierarchien, d.h. für eine Entwicklung, in der Entscheidungen zunehmend dezentral, verteilt und situativ getroffen werden. Führung erprobt zunehmend Formen von Co-Creation Leadership bzw. von Shared Leadership.
- *Zusammen Führen* passt nicht gut zu asymmetrischen instruierenden Kommunikationsstilen und Führungsformen (command and control), sondern erfordert interaktionskompetente Begegnungen auf Augenhöhe.
- Last but not least steht *Zusammen Führen* auch für die gesamte Projektanlage und Methodik. Zusammengeführt wurden interdisziplinäre Perspektiven auf den Untersuchungsgegenstand ebenso wie Expertise aus Wissenschaft und Praxis.

Der vorliegende Sammelband ist in drei Teile strukturiert. Im ersten Teil werden Erkenntnisse der Wissenschaft bezogen auf Herausforderungen

von Führung, Ansatzpunkte guter Führung und zentrale Aspekte von Führung beleuchtet. Konzeptioneller Bezugspunkt ist der im Forschungsprojekt aufgegriffene soziotechnische Systemansatz in Verknüpfung mit einem interaktionsbasierten Führungsverständnis. Hieran anknüpfend wird im zweiten Teil auf die erforderlichen Interaktionskompetenzen von Führungskräften und ihre Entwicklung eingegangen. Zudem werden Tools zur Unterstützung von Führungskräften beschrieben. Der dritte Teil ist als Praxiswerkstatt angelegt. Hier beschreiben anhand konkreter Beispiele am Projekt maßgeblich beteiligte Führungskräfte und Wissenschaftler\*innen gemeinsam, welche Interaktionskompetenzen im Zuge der digitalen Transformation an Bedeutung gewonnen haben.

Der **erste Teil** wird eröffnet von *Josephine Hofmann* und *Bernd Dworschak*, die den *Herausforderungen für Führungskräfte im Spiegel aktueller Empirie* nachgehen und die wesentlichen Veränderungen durch Digitalisierung, Demografie und Corona-Epidemie darstellen. Hierzu werden insbesondere eigene Untersuchungen des Fraunhofer IAO herangezogen. Während dieser Beitrag auf die personale Führung fokussiert, begründet *Ralf Kopp* in seinem konzeptionell ausgerichteten Beitrag *Gute Führung als interaktionsbasierte Gestaltung soziodigitaler Ökosysteme*, warum Führung mehr denn je auf das gesamte Interaktionsgefüge (Mensch, Technik und Organisation) einschließlich der untrennbar hiermit verknüpften Aspekte von Kommunikation auszurichten ist. Es wird argumentiert, dass Führung nicht einseitig auf Dynamik setzen kann, sondern auch für ein ausreichendes Maß zunehmend unternehmenskulturell erzeugter Stabilität und Orientierung sorgen muss. Hiermit verbinden sich deutlich symmetrischere Interaktionsbeziehungen zwischen Führungskräften und Beschäftigten als in traditionell hierarchischen Modellen. Dabei indiziert Führung auf Augenhöhe mehr als nur eine oberflächige Veränderung des Kommunikationsstils. Führungskräfte müssen erkennen können, welche Handlungsimpulse die Organisation und Beschäftigten zur Selbstorganisation benötigen, und ermöglichen, die erforderlichen Kompetenzen und Infrastrukturen zu entwickeln. Dies erfordert eine Haltung, sich verstärkt in den Dienst der Geführten zu stellen, ihre Stärken zu fördern und ihnen auch emotionale Unterstützung zukommen zu lassen. Hierauf geht *Thorben Krokowski* in seinem Beitrag *Vom Great Man zum Great Servant* näher ein. Führung als Dienstleistung und Interaktionsarbeit findet immer stärker in agilen Kontexten statt, die ihrerseits spezifische Grundeinstellungen, Denkweisen und Wertevorstellungen der Individuen und der Organisationen erfordern. *Agile Führung und das agile Mindset* werden deshalb von *Sophia Jasmin Gutiérrez Beltrán* einer genaueren Betrachtung unterzogen und deren Vorteile herausgearbeitet. Die Entwicklung eines Konzeptes gu-

ter Führung bliebe unvollständig, wenn auf eine Betrachtung von *Führung aus geschlechtersensibler Perspektive* verzichtet werden würde. *Lisa-Marian Schmidt* geht deshalb in ihrem Artikel auf die Unterrepräsentanz von Frauen in Führungspositionen ein und zeigt Ansatzpunkte zur Überwindung dieses Defizits auf.

Im **zweiten Teil** des Buches wird an die zuvor verhandelten Grundlagen interaktionsbasierter Führung angeknüpft und zentrale Facetten von Interaktionskompetenz beschrieben. *Bernd Dworschak* und *Anna Fehrle* gehen auf die zentrale Bedeutung von Interaktionskompetenz ein und widmen sich hier insbesondere dem *Aufbau und der Entwicklung von Interaktionskompetenz zur Führung in der digitalen Transformation*. In ihrem Beitrag *Führungskräfteentwicklung in neuen Arbeitswelten – Das eLLa4.0-Weiterbildungsangebot* skizzieren *Matthias Müssigbrodt*, *Roman Senderek*, *Anna Fehrle* und *Bernd Dworschak* Hintergrundannahmen und Konzeption der erfolgreich pilotierten einwöchigen Schulungsreihe für Führungskräfte.

Gegenstand dieser Weiterbildung waren auch Tools und Ansätze für Führungskräfte, die im Rahmen des eLLa-Projektes eingesetzt wurden. *Der soziotechnisch basierte Kompass Digitalisierung als Orientierungshilfe für Führung* gehört bspw. dazu und wird von *Tobias Wienzek* beschrieben. Hieran anknüpfend arbeiten *Matthias Müssigbrodt* und *Roman Senderek* in ihrem Aufsatz zu *Coaching Leadership in der digitalisierten Arbeitswelt* die besondere Bedeutung von Coaching für Führungskräfteentwicklung heraus und gehen auf verschiedene digitale Tools zur Unterstützung interaktionskompetenter Führungskräfte ein. *Jonas Ast*, *Magnus Kandler* und *Karoline Ströblein* thematisieren in einem Gastbeitrag des Partnerprojektes *Digitale Führung und Technologien für die Teaminteraktion von morgen (teamIn)* das *Leitbild eines digitalen, werteorientierten Führungssystems mit Kompetenzanforderungen an Mitarbeitende und Führungskräfte in der Produktion*. Skizziert werden die entwickelten Instrumente einer digitalen Personaleinsatzplanung bzw. eines digitalen Shopfloor-Managements sowie die notwendigen Kompetenzen für den Erfolg des digitalen Führungssystems.

Während in den ersten beiden Teilen des Buches aus Perspektive anwendungsorientierter Wissenschaft theoretisch-konzeptionelle und methodisch-instrumentelle Aspekte einer interaktionsbasierten Führung und von Interaktionskompetenz thematisiert werden, geht es im *dritten Teil* darum zu zeigen, wie durch entsprechende Konzepte und adäquate Tools Führungsarbeit unterstützt werden kann und welche Interaktionskompetenzen bzw. Mischungen an Kompetenzbündeln bei der Einführung neuer Technologien konkret relevant werden. Die Beiträge sind jeweils gemeinsam von Wissenschaftler\*innen und Praktiker\*innen geschrieben. Aufgrund der Unterschiedlichkeit der beschriebenen Cases konnte folgt

die Textanlage nur einer groben Grundstrukturierung, während ansonsten Freiraum gewährt wurde, um die jeweiligen Besonderheiten der Cases hervorzuarbeiten.

In den Cases beschäftigte sich jedes Unternehmen entsprechend seiner Bedarfslagen mit einem jeweils eigenen Vorhaben. Diese Cases decken das gesamte Spektrum des im Rahmen des eLLa4.0-Projektes erarbeiteten integrierten Konzeptes interaktionsbasierter Führung ab (vgl. Kap. 2), d.h. die Cases lassen sich in Bezug auf die idealtypische Unterscheidung von Arbeitsgestaltung, Unternehmensgestaltung und Interaktionsgestaltung als Bezugspunkt von Führung unterschiedlich positionieren.

Zunächst beschreiben *Matthias Müssigbrodt, Stefan Wellensiek und Roman Senderek* den *Case DMG MORI Spare Parts GmbH*. Hier ging es u.a. um den Aufbau von Interaktionskompetenz im Kontext der Entwicklung und Einführung von Bots im Bereich der Lagerhaltung. Die Entwicklungen bezogen sich auf die Ebene der Arbeits- und Interaktionsgestaltung.

Anschließend gehen *Matthias Müssigbrodt, Sebastian Sanski und Roman Senderek* auf den *Case Belfor DeHaDe* ein. Beschrieben werden die Anforderungen an Führung in komplexen technischen Serviceprozessen, insbesondere bei der Auswahl und Erprobung von VR-Brillen in diesem Bereich. Auch hier wurde insbesondere die Ebene der Arbeits- und Interaktionsgestaltung adressiert.

Der *Case BEUMER Group* wendet sich stärker der Ebene der Unternehmensgestaltung in Verbindung mit Interaktionsgestaltung zu. *Christopher Kirsch und Ralf Kopp* beschreiben die Voraussetzungen der Einführung eines Netzwerktools zur Unterstützung zunehmend netzwerkartigere Interaktionsprozesse.

Noch einmal anders akzentuiert war der *Case WBS Training GmbH*, denn es stand keine Tooleinführung im Mittelpunkt des Interesses, sondern die Entwicklung und Erprobung einer Führungskräftewerkstatt. Hierzu erfolgte eine unmittelbare Auseinandersetzung mit dem Gegenstand der Interaktionskompetenz als Schlüsselkategorie für Führungskräfteentwicklung. Insofern sind die entsprechenden Ausführungen von *Bernd Dworschak, Martin Geugis und Claudia Suhr* schwerpunktmäßig auf Ebene der Interaktionsgestaltung an der Schnittstelle Unternehmensgestaltung angesiedelt.

Die Lernreisen der Cases ermöglichten den beteiligten Wissenschaftler\*innen und Praktiker\*innen iterativen einen wechselseitigen Lernprozess. Auf diese Weise konnten wissenschaftliche Impulse zur Grundlage der Entwicklungsarbeiten in den Unternehmen gemacht werden. Umgekehrt flossen in die Entwicklung der Konzepte permanent Praxiserfahrungen aus den Cases ein. Jedes Unternehmen hat sich mit festen Ansprech-

personen auf wissenschaftlicher Seite (Key Accounts) auf eine betriebsindividuelle Lernreise begeben. Die wissenschaftliche Begleitung von Belfor DeHaDe und DMG Mori erfolgte schwerpunktmäßig durch das FIR (RWTH Aachen). Die BEUMER Group wurde von der Sozialforschungsstelle Dortmund der TU Dortmund begleitet und WBS Training durch das Fraunhofer IAO Stuttgart.

Die jeweiligen betrieblichen Lernreisen waren mit einem systematischen zwischenbetrieblichen Erfahrungsaustausch verknüpft. Aufgrund von Corona fand ein großer Teil der gesamten Kommunikation überwiegend in virtueller Form statt.

In jedem Betrieb wurden seitens der Wissenschaft Impulse zum Thema Führung als Interaktion, zu Interaktionskompetenz und zu Grundlagen soziotechnischer Systemgestaltung eingebracht. Hierzu diente u.a. die Durchführung von betriebspezifischen Basisworkshops sowie die Durchführung soziotechnischer Systemanalysen mit dem Kompass Digitalisierung (vgl. Kap. 8). Diese Workshops bildeten den Ausgangspunkt der gemeinsamen dialogischen Entwicklung eines konkret angereicherten Verständnisses von Interaktionskompetenz und der soziotechnischen Fundierung bzw. Profilierung eines interaktionsbasierten Führungskonzeptes. Ebenso dienten sie der Fokussierung der jeweiligen Cases und als Ausgangspunkt für die betrieblichen Entwicklungen und Ableitungen von Anforderungen und erforderlichen Kompetenzen der Führungskräfte. Die Erfahrungen der gesamten Lernreise wurden in die Ausgestaltung des einwöchigen Weiterbildungskurses eingespeist (vgl. Kap. 7).

### Literaturverzeichnis

- Hill, H. (2016). Führung in digitalisierten Arbeitswelten. *VM Verwaltung & Management* 22 (5), 241–249.
- INQA – Initiative Neue Qualität der Arbeit (2022). Gewünschte und erlebte Arbeitsqualität. Die Arbeitssituation in deutschen Unternehmen aus Sicht der Beschäftigten. Berlin [https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/gewuenschte-und-erlebte-arbeitsqualitaet.pdf;jsessionid=F83C3DB95BF48F8DCD62B00178BDDE2B.delivery2-master?\\_\\_blob=publicationFile&cv=2](https://www.inqa.de/SharedDocs/downloads/gewuenschte-und-erlebte-arbeitsqualitaet.pdf;jsessionid=F83C3DB95BF48F8DCD62B00178BDDE2B.delivery2-master?__blob=publicationFile&cv=2)
- Weber, C., Thomson, B., Pundt, F. (2018). *Die Notwendigkeit von Führung in einer digitalisierten Arbeitswelt – eine Netnografie*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

