

## Vorbemerkung des Projektträgers

Liebe Leserin, lieber Leser,

was erwarten Bewerberinnen und Bewerber heutzutage von einer ausgeschriebenen Führungsposition? Mit welcher Motivation bereiten sie sich auf das Vorstellungsgespräch vor? Diese Fragen stellte ich mir vor wenigen Wochen, als eine Person aus meinem Bekanntenkreis sich für eine ebensolche Position innerhalb ihres Betriebes beworben hat. Neben dem Studieren von allerlei Hintergrundinformationen, wie etwa Unternehmensleitlinien oder Organigramm, sowie dem Herleiten verschiedener Führungsstile, tauchte auch ein Aspekt auf, der mittlerweile in allen Bereichen maßgebend ist: Digitalisierung.

Die *Digitalisierung* ist ohne Frage eine treibende Kraft im Wandel der Arbeitswelt, sowohl in der Produktentwicklung, der Kommunikation mit Kundinnen und Kunden aber auch innerhalb von Unternehmen und Institutionen spielt sie eine immer größere Rolle. Dies zeigte sich in den letzten Jahren nicht zuletzt durch Unmengen an durchgeführten virtuellen Meetings und einen hohen Anteil mobiler Arbeit und Home-Office-Tätigkeit. Dies verlangte und verlangt Führungskräften einiges an neuen Skills ab, die mitunter erst noch ausgebildet werden müssen.

Ein anderer Aspekt, der sich im Gespräch mit meiner Bekannten in Vorbereitung auf das Vorstellungsgespräch ergab, ist das Aufbrechen von klassischen und althergebrachten Führungsstrukturen, die auf Hierarchien und Autorität basieren. Vielmehr sollten das Wohl und die Weiterentwicklung der Beschäftigten im Fokus einer modernen Führungskraft stehen. *“Gute Arbeit”* kam mir als Schlagwort in den Sinn.

Die Verknüpfung dieser beiden Aspekte brachte mich gedanklich zum Forschungsprojekt *“Gute Führung und Arbeit in der soziodigitalen Transformation”*, dessen englische Übersetzung *“Excellent Leadership and Labour”* zum klangvollen Akronym *eLLa4.0* führte. Der Verbund aus wissenschaftlichen und Praxispartnern startete im September 2019 als eines der ersten Projekte im BMBF-Förderschwerpunkt *“Arbeiten an und mit Menschen”*. Ohne zu wissen, welche Herausforderungen die pandemische Situation in den folgenden Jahren mit sich bringen würde, waren die Verbundpartner damals bereits am Puls der Zeit und bearbeiteten Themen, die schneller an Relevanz zunahmten, als es beim Einreichen der Ideenskizze zu ahnen war. Daran hat sich bis heute nichts geändert. Nicht umsonst

wird dem Forschungsfeld “Führung” im aktuellen Förderprogramm “*Zukunft der Wertschöpfung – Forschung zu Produktion, Dienstleistung und Arbeit*” des BMBF eine besondere Rolle eingeräumt.

Seit Projektbeginn ist einiges passiert und es wurden bereits viele spannende Ergebnisse gewonnen und publiziert. Mit dem vorliegenden Abschlussband ist die Reise des Forschungsteams von eLLa4.0 an einem bedeutenden Meilenstein angelangt: dem erfolgreichen Projektende. Nun, im Dezember 2022, verabschiede ich mich von den Verbundpartnern und erinnere mich gern an die letzten Jahre zurück. eLLa4.0 war das erste Verbundprojekt, das ich während meiner Tätigkeit beim Projektträger Karlsruhe vom Anfang bis zum Ende der Laufzeit inhaltlich betreuen durfte. Passenderweise spielte Digitalisierung auch hierbei eine Rolle: Pandemiebedingt fanden fast alle Verbundtreffen, an denen ich teilnahm, im virtuellen Raum statt, inklusive vollbeweglichem Avatar und komplett ausgestatteten Meetingräumen.

Im Namen des Projektträgers Karlsruhe wünsche ich allen beteiligten Projektpartnerinnen und -partnern alles Gute sowie viel Erfolg bei der Verwertung der Ergebnisse!

Dominik Walzebok  
Projektträger Karlsruhe

# Inhaltsverzeichnis

Vorbemerkung des Projektträgers	5
Einleitung der Herausgeber	11
<i>Ralf Kopp, Bernd Dworschak und Roman Senderek</i>	
<b>I. Herausforderungen von Führung, Ansatzpunkte guter Führung und zentrale Aspekte von Führung</b>	
1. Herausforderungen für Führungskräfte im Spiegel aktueller Empirie	21
<i>Josephine Hofmann und Bernd Dworschak</i>	
2. Gute Führung als interaktionsbasierte Gestaltung soziodigitaler Ökosysteme	43
<i>Ralf Kopp</i>	
3. Vom Great Man zum Great Servant	69
<i>Thorben Krokowski</i>	
4. Agile Führung und das agile Mindset	93
<i>Sophia Jasmin Gutiérrez Beltrán</i>	
5. Führung aus geschlechtersensibler Perspektive	111
<i>Lisa-Marian Schmidt</i>	
<b>II. Interaktionskompetenz aufbauen und entwickeln</b>	
6. Aufbau und Entwicklung von Interaktionskompetenz zur Führung in der digitalen Transformation	129
<i>Bernd Dworschak und Anna Fehrle</i>	

7. Führungskräfteentwicklung in neuen Arbeitswelten –  
Das eLLa4.0-Weiterbildungsangebot 167  
*Matthias Müssigbrodt, Roman Senderek, Anna Fehrle und  
Bernd Dworschak*
8. Der soziotechnisch basierte Kompass Digitalisierung als  
Orientierungshilfe für Führung 183  
*Tobias Wienzek*
9. Coaching Leadership in der digitalisierten Arbeitswelt 199  
*Matthias Müssigbrodt und Roman Senderek*
10. Leitbild eines digitalen, werteorientierten Führungssystems  
mit Kompetenzanforderungen an Mitarbeitende und  
Führungskräfte in der Produktion 219  
*Jonas Ast, Magnus Kandler und Karoline Ströhlein*

### III. Praxiswerkstatt

13. Fallstudie DMG MORI Spare Parts GmbH:  
Interaktionskompetenz in der Ersatzteillogistik 237  
*Matthias Müssigbrodt, Stefan Wellensiek und  
Roman Senderek*
14. Fallstudie BELFOR DeHaDe: Führung in komplexen  
technischen Serviceprozessen 249  
*Matthias Müssigbrodt, Sebastian Sanski und Roman Senderek*
11. Fallstudie BEUMER Group: Interaktionskompetenz im  
Kontext der Transformation zu einer Netzwerkorganisation  
und der Testung eines dynamischen Tools zur Visualisierung  
und Unterstützung netzwerkartiger Interaktionsprozesse 263  
*Christopher Kirsch und Ralf Kopp*

12. Fallstudie WBS Training AG: Aufbau und Entwicklung von Interaktionskompetenz als Gegenstand einer Führungskräftewerkstatt	275
<i>Claudia Subr, Martin Geugis, Bernd Dworschak und Anna Fehrle</i>	
Autor*innenverzeichnis	291

