

Führungsinfo-Nr. 01 vom Jahr 2020

1 Welche Führungskräfte braucht die Digitalisierung?

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 bezöge. 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, als einzelne Menschen.

1.1 Was bezweckt die digitale Transformation?

Durch die digitale Transformation sollen die bisherigen technologischen und wirtschaftlichen Grenzen der Automatisierung angesichts steigender Flexibilitätsanforderungen hinausgeschoben werden. Daraus ergibt sich eine neue Sozialstruktur der Arbeit. Die Leistungssteigerung erfolgt durch eine qualitative Rationalisierung und Neuorganisation der Arbeit. Damit werden soziale Strukturen, soziale Abhängigkeiten und Einflussmöglichkeiten geprägt, sowohl gesamtwirtschaftlich als auch innerhalb einzelner Organisationen. Diese sind innerhalb der Gesellschaft schon immer vorhanden. Was neu ist, ist die Art der Sachmittel, die jetzt durch die Informations- und Kommunikationstechnik (IKT) bestimmt werden. Dadurch ergibt sich nun ein neues Automationsniveau.

1.2 Systemkonzepte der Automatisierung durch IKT-Technologie

Generell kann von zwei Automatisierungskonzepten ausgegangen werden, die unterscheidbar sind, nämlich das technologiezentrierte und das komplementäre.

Das technologiezentrierte Automatisierungskonzept ersetzt die vorher bestehenden Arbeitsprozesse durch IT-Systeme (IKT). Dadurch hat das menschliche Arbeitshandeln nur kompensatorischen Charakter. Die verbleibenden Aufgaben sind schwer oder gar nicht zu automatisieren und umfassen generelle Überwachungsaufgaben. Es sind somit Lückenbüßerfunktionen, weil der angestrebte Endzustand eines solchen Systems die vollständige Automatisierung der Arbeitsprozesse vorsieht.

Das komplementäre Automatisierungskonzept sieht eine Aufgabenteilung zwischen Mensch und Maschine vor, die eine Funktionsfähigkeit des Gesamtsystems gewährleisten soll. Dabei wird eine ganzheitliche Zusammenarbeit vorausgesetzt, die spezifische Stärken von menschlicher Arbeit und technischer Automatisierung ausnutzt. Die menschlichen Schwächen werden durch das technische System behoben. Der Einsatz solcher Systeme ersetzt (technologiezentriert) und ändert den Einsatz von Arbeit (komplementär) und somit deren Sozialstruktur.

Die Grundlage dieser Konzepte bilden zum einen das Internet, welches die komplexe Vernetzung verschiedener IT-Systeme ermöglicht sowie die künstliche Intelligenz (KI), die Grundlagen für eine autonome, maschinelle Be- und Verarbeitung bereitstellt.

Führungsinfo-Nr. 01 vom Jahr 2020

2 Zusammenfassung der Studie 2020

Die Frage, die sich somit stellt ist: „Sind unsere Führungskräfte auf die Herausforderungen der digitalen Transformation vorbereitet. Dazu hat das MIT Sloan Management Review zusammen mit dem Unternehmen Cognizant 2019 eine Studie durchgeführt und diese 2020 veröffentlicht. Auszugsweise nachstehend Zusammenfassung.

2.1 Datengrundlage

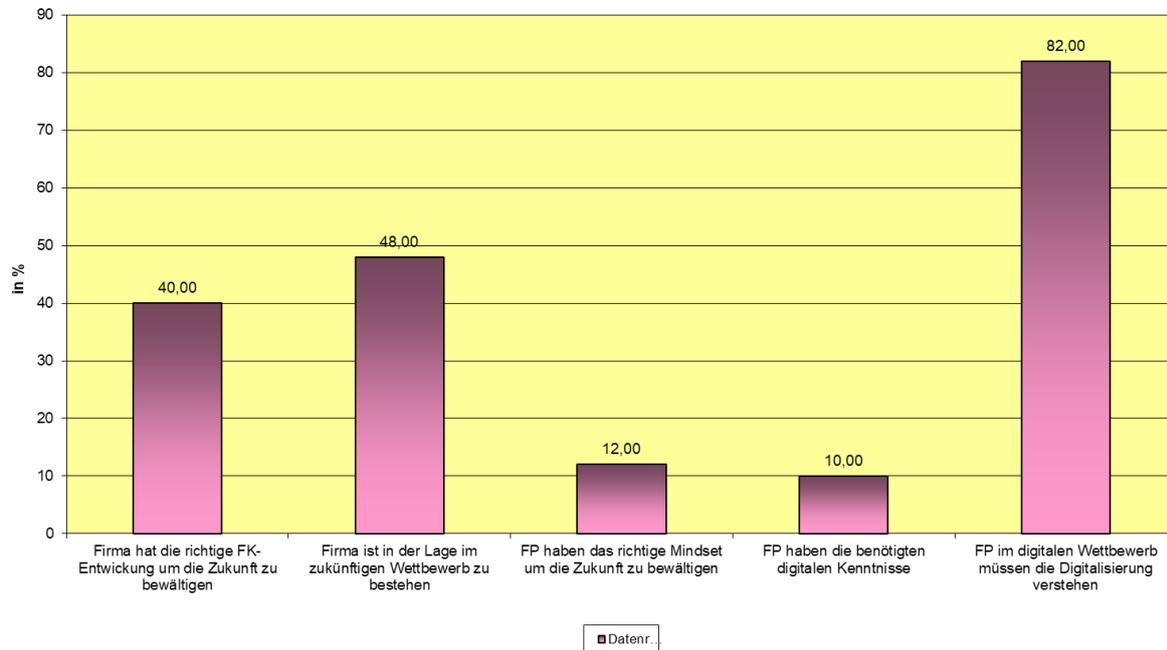
Befragung von Cognizant 2019					
Ziel: Wie sich die digitale Transformation auf Wettbewerb, Arbeitsweise und Gesellschaft auswirkt und die Zukunft der Führung beeinflusst.					
Beschreibung der Befragung	Anzahl				
Global leader	4394				
geführte Executive-Interviews	27				
Seiten: Ergebnisauswahl der wichtigsten Themen	500				

Welche Eigenschaften müssen zukünftige Führungspersonen mitbringen?	
	in %
Firma hat die richtige FK-Entwicklung um die Zukunft zu bewältigen	40
Firma ist in der Lage im zukünftigen Wettbewerb zu bestehen	48
FP haben das richtige Mindset um die Zukunft zu bewältigen	12
FP haben die benötigten digitalen Kenntnisse	10
FP im digitalen Wettbewerb müssen die Digitalisierung verstehen	82

Führungsinfo-Nr. 01 vom Jahr 2020

Allgemeine Anforderungen an Führungskräfte für die Digitalisierung

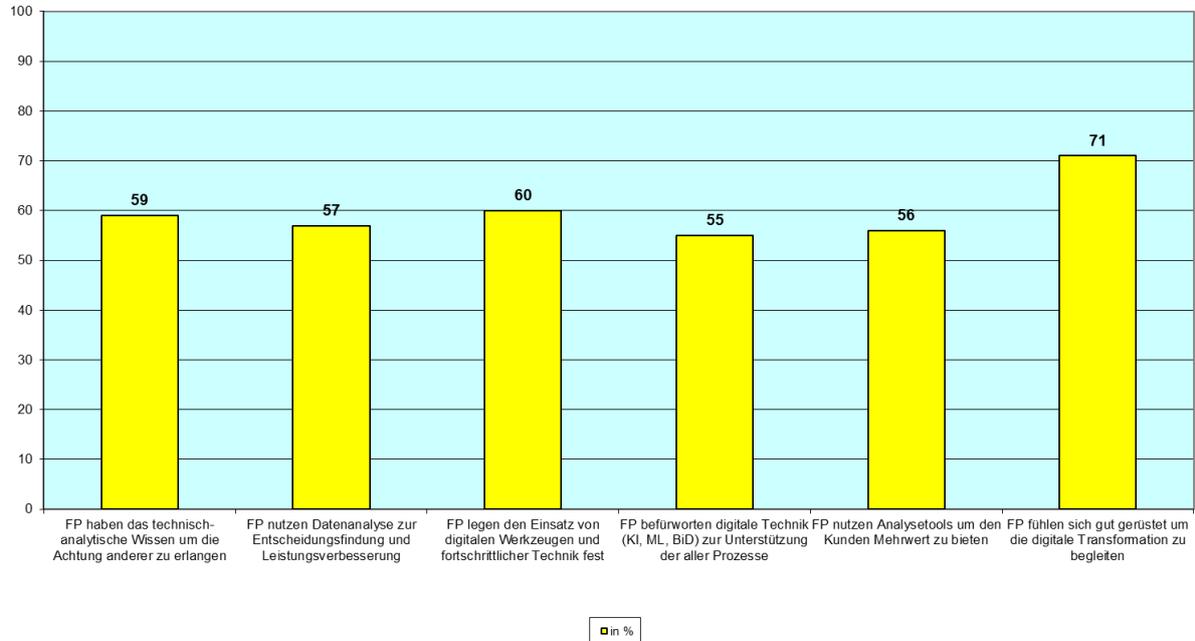
Anforderungen allgemein



Benötigtes, technisches Verständnis

Welches IT-Wissen müssen Führungspersonen mitbringen	
	in %
FP haben das technisch-analytische Wissen um die Achtung anderer zu erlangen	59
FP nutzen Datenanalyse zur Entscheidungsfindung und Leistungsverbesserung	57
FP legen den Einsatz von digitalen Werkzeugen und fortschrittlicher Technik fest	60
FP befürworten digitale Technik (KI, ML, BiD) zur Unterstützung der aller Prozesse	55
FP nutzen Analysetools um den Kunden Mehrwert zu bieten	56
FP fühlen sich gut gerüstet um die digitale Transformation zu begleiten	71

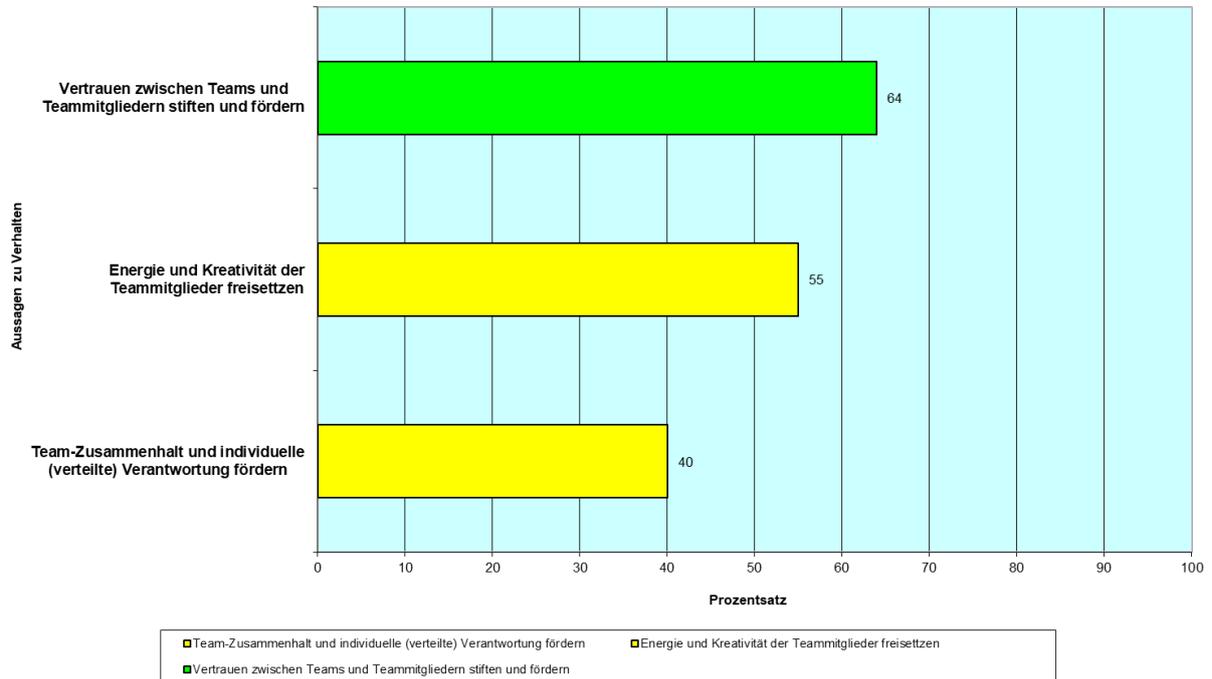
benötigtes IT-Wissen der FP



gewünschtes Verhalten der FP	
	in %
Team-Zusammenhalt und individuelle (verteilte) Verantwortung fördern	40
Energie und Kreativität der Teammitglieder freisetzen	55
Vertrauen zwischen Teams und Teammitgliedern stiften und fördern	64

Führungsinfo-Nr. 01 vom Jahr 2020

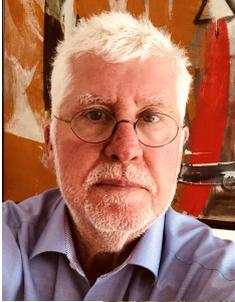
Verhalten der Führungspersonen



Verhalten der Führungspersonen		
durch die Studie wurden folgende Verhaltensweisen identifiziert.		
erodierende	beständige	herausragend
fragt nach Erlaubnis (nach oben)	arbeitet mit klaren Zielen	ist zweckorientiert
lässt keine Ausnahmen zu	Konzentration auf Leistung	fördert Leidenschaft
versteift sich auf Anweisung und Kontrolle	unterstützt Ertragsorientierung	entscheidet datenorientiert
führt von oben nach unten	ist kundenorientiert	verhält sich authentisch
vermeidet Transparenz	führt durch Vorbild	ist wertschätzend gegen andere
Mikroführung (detaillierte Anweisungen)	zeigt ethisches und integriertes Verhalten	benutzt einen integrativen Ansatz
macht starr langfristige Pläne	ist Risikofreudig	zeigt Bescheidenheit (Demut).
für alle Probleme den gleichen Lösungsansatz	führt den Wandel durch (Change-Management)	arbeitet über Grenzen hinweg

Führungsinfo-Nr. 01 vom Jahr 2020

Der Autor ist Senior-Partner bei Barfknecht Consulting.

Peter Barfknecht., MA	Studien/Tätigkeiten
	Dipl. Betriebswirt (FH) Studium Philosophie, Soziologie, Psychologie, Master of Organizational Psychology (MA) Organisationspsychologe seit 2005 Wirtschaftsinformatik seit 1984 beratender Betriebswirt seit 1980 Führungspositionen in der Werkzeugmaschinenindustrie 1975 – 1980
Senior Partner barfknecht consulting psych. Beratung von Führungskräften,	Workshops zur sozialen Kompetenz, Workshops zur Führungsethik, Change- Management-Beratung
Lehrauftrag an der Technischen- Hochschule AB von 2009 - 2019 Untersuchung:	Unternehmensethik Organisationspsychologie soziale Kompetenz Management und Macht (Studie)
Veröffentlichung	Change Management bei der IT-Umstellung