

Lern- und kompetenzförderliche Führung in der digitalen Transformation

Bernd DWORSCHAK, Anna FEHRLE, Katharina HÖLZLE

*Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO,
Nobelstr. 12, D-70569 Stuttgart*

Kurzfassung: Im Zentrum des Projektes ella4.0 steht das Thema Interaktion bzw. die kompetenzbezogenen Anforderungen, die sich an Führungskräfte stellen, um hier über neue Kanäle, in einem digitalen Setting von Prozessen und Abläufen und unter sich ständig verändernden Bedingungen mit Mitarbeitenden „gut“ interagieren zu können. Das soziotechnische System innerhalb einer Organisation wandelt sich immer mehr zum soziodigitalen System. Dabei wird das gesamte Interaktionsgefüge (Mensch-Technik-Organisation) einem kontinuierlichen, sich beschleunigenden Wandel unterworfen. Die Auswirkungen betreffen die einzelnen Mitarbeitenden, die Zusammenarbeit im Team und dazu die Führungskräfte im Unternehmen, die steuernd und orchestrierend auch weiterhin die Fäden in der Hand halten sollen. Im Zentrum der Kompetenzdiskussion von Führungskräften steht im Projekt das Konstrukt der „Interaktionskompetenz“. Auf Grundlage einer Literaturanalyse wurden sechs Kompetenzfelder identifiziert, die das Konstrukt untergliedern: Digitale & Medienkompetenzen, Analytische und Planungskompetenzen, Wirtschaftliche Kompetenzen, Führungskompetenzen, Persönliche Kompetenzen sowie Fachkompetenzen. Gemeinsam mit vier Anwenderunternehmen wurde das Konstrukt im Projekt evaluiert und auf seine Gültigkeit hin überprüft. In gemeinsamen Workshops mit den Anwenderunternehmen und anderen Anwendungspartnern wurde darüber hinaus eine übergeordnete Kompetenz, nämlich die Kompetenz einer lern- und kompetenzförderlichen Arbeitsgestaltung von Führungskräften für die Beschäftigten diskutiert. In einem weiteren Schritt werden daher in diesem Beitrag die Elemente einer lernförderlichen Arbeitsgestaltung, wie sie in der VDI/VDE-Richtlinie 7100 „Lernförderliche Arbeitsgestaltung“ beschrieben werden, mit dem Konstrukt der Interaktionskompetenz in Beziehung gesetzt.

Schlüsselwörter: Führung, Lernförderlichkeit, Transformation, Interaktionskompetenz

1. Interaktionskompetenz

Das Konstrukt der Interaktionskompetenz ist für das Projekt ella4.0 (www.ellaviernull.de) zentral, wenn es um künftige Führungsmodelle und Kompetenzanforderungen geht. Wir gehen im Projekt davon aus, dass Interaktion von Führungskräften weiterhin und insbesondere auch in der Führung in der soziodigitalen Transformation eine bedeutende Rolle spielen wird. Der Stellenwert von Interaktion für das Führungsgeschehen (und zur Analyse desselben) ist von überragender Bedeutung,

„weil über Erfolg und Misserfolg eines Führungsversuchs nur im komplexen Zusammenspiel zwischen den Beziehungsbeteiligten entschieden werden kann. Über Führung kann gar nicht unabhängig von Interaktion gesprochen werden. Führung würde sich der Interaktion nicht nur bedienen, die Begriffe fielen stattdessen in eins: Führung wäre überhaupt nur als Interaktion analysierbar“ (Lührmann 2006: 25).

Interaktion kennzeichnet ein wechselseitiges und aufeinander bezogenes Handeln zwischen zwei oder mehreren Personen. Interaktionskompetenz ist somit als Fähigkeit zu verstehen, sich in sozialen Bezügen und Situationen angemessen und konstruktiv ausdrücken zu können, zu handeln und zu sprechen. Interaktionskompetenz zielt auf eine verhaltensbeeinflussende Gestaltung des gesamten unternehmensbezogenen (digitalunterstützten) Interaktionsraumes (MTO) in normativer, strategischer und operativer Hinsicht ab. Mit dem Ergebnis sollen informatorische, qualifikatorische, motivationale sowie infrastrukturelle Voraussetzungen geschaffen werden. Im Austausch mit verschiedenen Betrieben hat sich diese Definition als besonders zutreffend herausgestellt, um Interaktionskompetenz zu definieren und auch aus praktischer bzw. betrieblicher Sicht zu beschreiben.

Interaktionskompetenz wird im Spiegel unterschiedlicher Disziplinen als eine Kombination fachlicher und sozial-kommunikative Kompetenzen zur Gestaltung professioneller Beziehungen und sozialer Handlungen (Interaktionen) verstanden. Sie erfordert die Organisation der eigenen Gedanken und der eigenen Sprache sowie Selbstwahrnehmung, Selbstreflexion und Selbstdisziplin, um verschiedene Situationen angemessen einzuschätzen, zu unterscheiden und somit mit den passenden Verhaltensweisen agieren zu können. Da sie kontextabhängig ist, sind Begriffe wie flexible, rasch, spontan, situativ zu reagieren mehrmals hervorgehoben. Interaktionskompetenz wird in die Praxis umgesetzt, um eine externe Veränderung oder Verbesserung zu erzeugen (vom Aufbau von Kundenbeziehungen bis hin der Steuerung und Lenkung des Interaktionsgefüges Mensch-Technik-Organisation).

Diese Ergebnisse dienen als Grundlage für eine zweite Analyse hinsichtlich Interaktionskompetenzen von Führungskräften im Kontext von Digitalisierung. In den letzten Jahren sind die Auswirkungen und tiefgehenden Veränderungen, die die digitale Transformation mit sich bringt, ausführlich untersucht. Neue Technologien ermöglichen die weitreichende Umgestaltung der Arbeitswelt. Dadurch entstehen grundlegende Anforderungen und Herausforderungen nicht nur für Unternehmen aus nahezu allen Bereichen, sondern auch für deren Führungskräfte und MitarbeiterInnen. Die heutzutage koexistierenden digitalen und analogen Arbeitskulturen sowie die Entstehung neuer Arbeitsformen –wie flexible Arbeitszeiten, Homeoffice, Desk Sharing, individualisierte Arbeit, virtuelle Teams und fluide Teams – relativieren hierarchische Organisationsstrukturen und verändern traditionelle Arbeitsprozesse (Ciesielski und Schutz 2016; Bruch et al. 2016). Damit wandelt sich auch die Funktion von Führung und das Personalführungsverständnis. Dies spiegelt sich auch in veränderten Interaktionsmustern zwischen Vorgesetzten und MitarbeiterInnen (Franken 2016).

Führungsarbeit ist also immer auch Interaktionsarbeit. Es liegt also nahe, das Konzept der Interaktionsarbeit aufzugreifen und als Anknüpfungspunkt für ein neues Verständnis des Verhältnisses von Führungskräften und Geführten zu nutzen. Führungskräftearbeit als interaktionsbasierte Dienstleistung und Führung als bidirektionale Handlung zu verstehen, ermöglicht neue Perspektiven auf die Austauschbeziehungen zwischen den Akteuren (Krokowski & González Ocampo 2021). Interaktionsarbeit wiederum erfordert Interaktionskompetenz. Wir stellen also dieses Konstrukt in

den Mittelpunkt der Kompetenzdiskussion von Führungskräften, verstehen es als Führungseigenschaft und „Kompetenzbündel“ im Rahmen von Führung in der sozio-digitalen Transformation und arbeiten entsprechende Elemente, Merkmale und Bausteine heraus.

Für die Etablierung des Konstruktes der Interaktionskompetenz wurden im Projekt Interviews (N=19) mit Unternehmern, Beratern und Experten aus der Wissenschaft, Thema „Auswirkungen der Digitalisierung auf Führung“ durchgeführt. Die Ergebnisse der Interviews wurden anschließend anhand eines einheitlichen Codebuchs mit der Software MAXQDA analysiert und ausgewertet. Die Experteninterviews wurden inhaltlich aufbereitet und zu einer Gesamtsicht verdichtet. Die folgende Darstellung zeigt die einzelnen Kompetenzbereiche und die jeweils zugeordneten Fähigkeiten aus den Interviews:

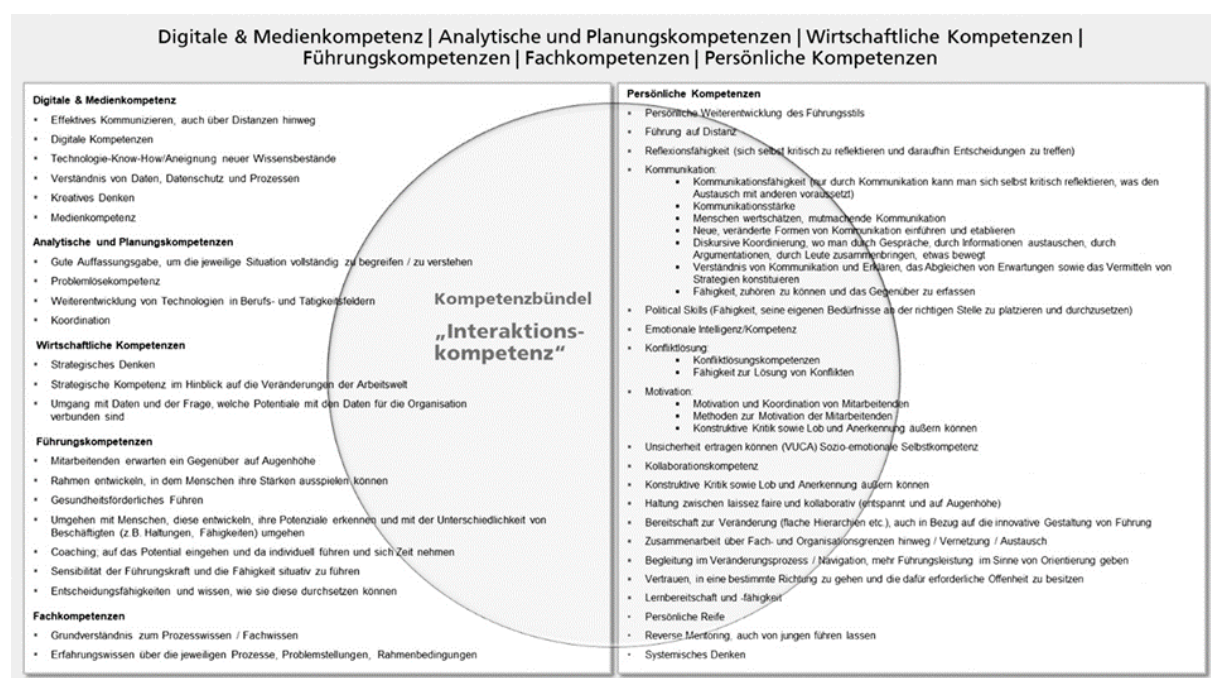


Abbildung 1: Kompetenzbündel „Interaktionskompetenz“

Die vier Anwenderunternehmen im Projekt (Beumer Group, Belfor DeHaDe, DMG MORI Spare Parts GmbH, WBS Training AG) wurden gebeten, das Konstrukt zu validieren sowie eine Auswahl und Priorisierung von Kompetenzen vorzunehmen. In der Gesamtschau teilen sich die bewertenden Unternehmen sozusagen in zwei Lager: Während zwei der Unternehmen die herausragende Rolle persönlicher Kompetenzen hervorheben, verweisen zwei andere (eher technisch orientierte) Unternehmen auf die Unabdingbarkeit und besondere Relevanz von Fachkompetenzen für Führung in der digitalen Transformation.

Das Kompetenzbündel „Interaktionskompetenz“ sowie die darunter subsumierten Kompetenzen wurde zudem in einem Workshop mit ca. 15 Teilnehmenden in zwei Arbeitsgruppen im Rahmen der Konferenz „Smart Work“ in Aachen im August 2022 zur Diskussion gestellt. Da Kompetenzen nur in spezifischen Situationen und Kontexten beobachtbar und analysierbar sind, haben wir zwei fiktive Führungsszenarien als Ausgangspunkte in den Arbeitsgruppen gesetzt. Auf Grundlage dieser Szenarien sollten die Teilnehmenden die Relevanz der Kompetenzen vor dem Hintergrund des

jeweiligen Szenarios einschätzen. Aus Platzgründen können die Szenarien leider an dieser Stelle nicht dargestellt werden.

Die Auswertung der Ergebnisse der beiden Arbeitsgruppen förderte einige Schwerpunkte der Diskussion zutage. Neben der Hervorhebung der Bedeutung diverser persönlicher, wirtschaftlicher sowie analytischer und Planungskompetenzen fokussierte die Diskussion der Teilnehmenden nicht zuletzt auf den Unterschied bzw. auf die Schwierigkeit der Unterscheidung zwischen digitalen und Medienkompetenzen auf der einen und fachlichen Kompetenzen für Führung in der digitalen Transformation auf der anderen Seite. Diese Kompetenzen werden sehr ähnlich empfunden oder auch kontrovers diskutiert (vor der Hintergrundfrage „Anwender vs. Entwickler“). Das Thema „Führungskompetenzen“ wurde von den Teilnehmenden in einer Arbeitsgruppe ausgeklammert bzw. als übergeordnete Kompetenz verstanden, die Arbeit „lernförderlich“ zu gestalten. D. h. Arbeit so zu gestalten, dass Mitarbeitende bestmögliche Bedingungen zur Weiterentwicklung vorfinden (Kooperationsmöglichkeiten, Handlungsautonomie, Einflussmöglichkeiten, Nutzung vorhandener Kompetenzen, Entwicklungsmöglichkeiten, Entscheidungsmöglichkeiten). Hier wurde sie also als Metakompetenz für Führung in der soziodigitalen Transformation interpretiert.

2. Die VDI/VDE-Richtlinie 7100 „Lernförderliche Arbeitsgestaltung“

Der Fachausschuss „Arbeitsumfeld Industrie 4.0“ der VDI-Gesellschaft für Mess- und Automatisierungstechnik hat sich mit der Erstellung dieser Richtlinie der Aufgabe angenommen, Unternehmen eine Unterstützung zu bieten, im Zuge der digitalen Transformation die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und auszubauen, indem Arbeit lernförderlich gestaltet wird und so die Kompetenzen aller Beschäftigten der Dynamik des ständigen Wandels stetig angepasst werden können. Die Richtlinie soll 2023 veröffentlicht werden. Um eine Handlungsempfehlung zu geben, werden in dieser Richtlinie die notwendigen Voraussetzungen für die Einführung und Gestaltung lernförderlicher Arbeit beschrieben (vgl. auch Dworschak et al. 2021).

Gestaltungsmöglichkeiten lernförderlicher Arbeit können grundsätzlich in die acht Handlungsfelder Führung, Kompetenzentwicklung, Lernkultur, Kommunikation, Arbeitsorganisation, Arbeitsaufgaben, technische Infrastruktur und installierte Lernlösungen aufgegliedert werden (Senderek 2016). Diese Handlungsfelder können wiederum dem von Ulich entwickelten MTO-Modell zugeordnet werden, welches mit Mensch (M), Technik (T) und Organisation (O) drei grundlegend verschiedene, jedoch in enger Wechselwirkung stehende Perspektiven voneinander abgrenzt und so eine Strukturierungshilfe für die komplexe Unternehmenswelt anbietet. Eine Integration der beiden Modelle ermöglicht die Identifikation unterschiedlicher praktischer Handlungsfelder des Phänomens „lernförderliche Arbeit“. Einen Überblick über das beschriebene Modell gibt die folgende Abbildung.

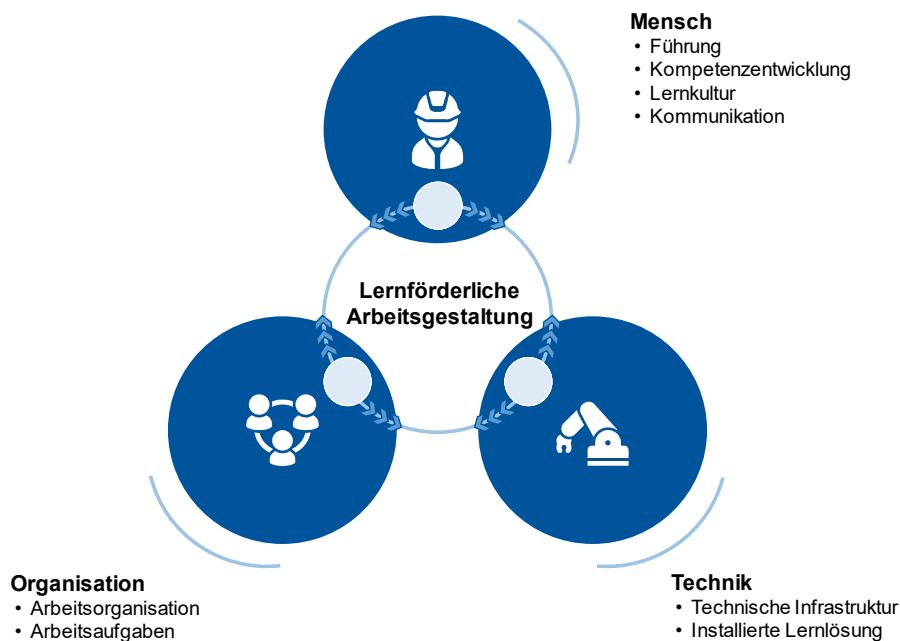


Abbildung 2: Perspektiven der lernförderlichen Arbeitsgestaltung (Dworschak et al. 2021, Darstellung in Anlehnung an Strohm & Ulich 1997 und Senderek 2016)

Die Abbildung illustriert die ganzheitliche Ausrichtung einer lernförderlichen Arbeitsgestaltung. Der Perspektive Mensch werden die Handlungsfelder Führung, Kompetenzentwicklung, Lernkultur sowie Kommunikation zugeordnet. Handlungsfelder in der Perspektive Organisation liegen in der Arbeitsorganisation und den Arbeitsaufgaben. Die Gestaltung technischer Infrastruktur und installierter Lernlösungen sehen wir als lernförderliche Handlungsfelder in der Perspektive Technik. In der Richtlinie werden die dargestellten Perspektiven genauer in den Blick genommen sowie Wechselwirkungen bzw. Schnittstellen ausgelotet. Denn nicht nur die isolierte Gestaltung der einzelnen Perspektiven, sondern erst die Gestaltung der Beziehungen zwischen Mensch/Technik, Technik/Organisation und Organisation/Technik ermöglicht die volle Potenzialentfaltung einer lernförderlichen Arbeitsgestaltung.

Das Konstrukt der lernförderlichen Arbeitsgestaltung kann mit dem Konstrukt der Interaktionskompetenz für Führung in der digitalen Transformation in Beziehung gesetzt werden. Da die drei Perspektiven alle miteinander in Beziehung stehen und Führung ein zentrales Handlungsfeld in der menschlichen Perspektive ist, steht Führung selbst auch in Wechselbeziehung zu allen anderen Handlungsfeldern und kann darüber hinaus kompetenzorientiert interpretiert werden: In diesem Sinne muss Führung lern- und kompetenzförderliches Arbeiten entwickeln und es ist eine Führungskompetenz, solche Arbeitssysteme zu gestalten. Kompetenzen für Führung in der digitalen Transformation umfassen dann Kompetenzen, um Kompetenzen von Mitarbeitenden zu entwickeln, förderliche Bedingungen für eine angemessene Lernkultur zu schaffen sowie mit den Mitarbeitenden und innerhalb der Organisation angemessen zu kommunizieren. Zu diesen Kompetenzen gehören darüber hinaus die Diskussion und Entscheidung über die technische Infrastruktur der Arbeitssysteme und die zu installierenden Lernlösungen. Zu den Kompetenzen für lern- und kompetenzförderliches Arbeiten gehört schließlich ein Verständnis von Arbeitsorganisation und Arbeitsaufgaben. Wie wirken sich digitale Technologien auf Arbeitsorganisation

und Arbeitsaufgaben im Arbeitsprozess aus und was bedeutet das für die Führung, welche Kompetenzen werden diesbezüglich benötigt?

3. Diskussion

Die im Rahmen des Projektes ella4.0 durchgeführten Arbeiten und die Projektarbeit selbst führen zu dem Schluss, dass Interaktionskompetenz und Interaktionsarbeit der Kern der Führungsarbeit in der digitalen Transformation sind. Darüber hinaus braucht die Führung der Zukunft aber auch Kompetenzen für eine lern- und kompetenzförderliche Arbeitsgestaltung, wie in der VDI/VDE-Richtlinie 7100 „Lernförderliche Arbeitsgestaltung“ beschrieben. Diese beiden Kompetenzbündel bilden die zukünftigen Kernkompetenzen von Führungskräften in der digitalen Transformation ab.

4. Literatur

- Bruch H, Block C, Färber J (2016) Arbeitswelt im Umbruch. Von den erfolgreichen Pionieren lernen. TOP JOB-Trendstudie 2016. http://interchange-michalik.com/wp-content/uploads/2016/06/Trendstudie_Neue_Arbeitswelt.pdf. Assessed 10 January 2023.
- Ciesielski M A, Schutz T (2016) Digitale Führung. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Dworschak B, Altepost A, Bau M, Berger C, Brandt P, Gerst D, Jeske T, Kötter W, Mühlbradt T, Senderek R, Schweppe K, Ullrich C, Wischmann S, Ziegler J (2021) Die VDI/VDE-Richtlinie 7100 „Lernförderliche Arbeitsgestaltung“: ein Beitrag zum humanorientierten Management der Digitalen Transformation. In: Arbeit HUMAINE gestalten: 67. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft, Dortmund: GfA-Press.
- Franken S (2016) Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Krokowski T, González Ocanto M (2021) Führungskräftearbeit als interaktionsbasierte Dienstleistung. Interaktionsarbeit, Führung, Digitalisierung. Gevelsberg: EHP.
- Lührmann T (2006) Führung, Interaktion und Identität. Die neuere Identitätstheorie als Beitrag zur Fundierung einer Interaktionstheorie der Führung. Wiesbaden: Springer.
- Senderek R (2016) A model for learning-enhancing work design in a digitized world. 16th IEEE International Conference on Advanced Learning Technologies (ICALT2016). 25.–28.07.2016. Austin IEEE Computer Society.
- Strohm O, Ulich E (1997) Unternehmen arbeitspsychologisch bewerten – Ein Mehr-Ebenen-Ansatz unter besonderer Berücksichtigung von Mensch, Technik, Organisation. Hrsg.: Ulich, E Zürich: vdf Hochschulverlag AG an der ETH Zürich.



Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Nachhaltig Arbeiten und Lernen

**Analyse und Gestaltung lernförderlicher
und nachhaltiger Arbeitssysteme
und Arbeits- und Lernprozesse**

69. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Gottfried Wilhelm Leibniz Universität Hannover

01. – 03. März 2023

GfA-Press

Bericht zum 69. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 01. – 03. März 2023

**Fakultät Maschinenbau, Institut für Berufswissenschaften der Metalltechnik (IBM) und
Institut für Fabrikanlagen und Logistik (IFA), Leibniz Universität Hannover**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Sankt Augustin: GfA-Press, 2023
ISBN 978-3-936804-32-4

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle (s. u.) erhältlich.

Alle Rechte vorbehalten.

© GfA-Press, Sankt Augustin

Schriftleitung: Prof. Dr. Rolf Ellegast

im Auftrag der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.

Ohne ausdrückliche Genehmigung der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V. ist es nicht gestattet:

- den Kongressband oder Teile daraus in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) zu vervielfältigen,
- den Kongressband oder Teile daraus in Print- und/oder Nonprint-Medien (Webseiten, Blog, Social Media) zu verbreiten.

Die Verantwortung für die Inhalte der Beiträge tragen alleine die jeweiligen Verfasser; die GfA haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Geschäftsstelle der GfA

Simone John, Tel.: +49 (0)30 1300-13003

Alte Heerstraße 111, D-53757 Sankt Augustin

info@gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de · www.gesellschaft-fuer-arbeitswissenschaft.de

Screen design und Umsetzung

© 2023 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de