

Führung und Unternehmenskultur als Erfolgsfaktoren für die Einführung hybrider Geschäftsmodelle

Martina FROST, Tim JESKE, Nicole OTTERSBOECK

*ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.
Uerdinger Straße 56, D-40474 Düsseldorf*

Kurzfassung: Die Digitalisierung und insbesondere die dadurch gestiegene Verfügbarkeit von Daten ermöglichen es Betrieben, neue oder auch veränderte Geschäftsmodelle zu entwickeln und somit zusätzliche Erträge zu erwirtschaften. Um diese Potenziale erfolgreich zu nutzen, bedarf es bei der Umsetzung der Geschäftsmodelle oft auch einer Veränderung der bestehenden Führung und Unternehmenskultur (vgl. Frost, 2019, Offensive Mittelstand, 2019). Die Ergebnisse einer deutschlandweiten Online-Befragung von Fach- und Führungskräften (N=178) zeigen, dass die Bedeutsamkeit der Gestaltung von Führung und Unternehmenskultur für das Gelingen der Einführung neuer Geschäftsmodelle und digitaler Technologien in den Betrieben bereits angekommen ist. Der vorliegende Beitrag stellt dar, wie diese Veränderungen konkret aussehen und welche Maßnahmen zur Gestaltung der Führung und Unternehmenskultur bereits in den befragten Betrieben zum Einsatz kommen und als hilfreich erachtet werden.

Schlüsselwörter: Führung, Unternehmenskultur, digitale Transformation, hybride Geschäftsmodelle, Veränderungsmanagement

1. Ausgangssituation und Zielsetzung

Die Digitalisierung und Künstliche Intelligenz (KI) bringen zahlreiche neue Möglichkeiten und Chancen für Betriebe mit sich, die Arbeit der Zukunft produktiver und gesünder zu gestalten. Dabei erweitert KI die Systeme um die Fähigkeit, Aufgaben selbstständig und effizient zu bearbeiten. KI kann eigenständig und autonom Entscheidungen im Unternehmen übernehmen und selbstlernend Schlussfolgerungen ziehen. Die Algorithmen können ganze Prozesse (autonom) oder auch nur Teilprozesse (hybrid; teil-autonom) selbstständig steuern. Somit ist anzunehmen, dass die Einführung von KI-Verfahren in die Betriebe die Entscheidungen von Führungskräften und Beschäftigten beeinflussen. Dies wirkt sich auf die Interaktion zwischen Führungskräften und Beschäftigten aus und kann somit auch die Unternehmenskultur verändern. Gleichzeitig entscheidet die im Betrieb vorherrschende Unternehmenskultur mit darüber, ob und in welcher Art und Weise die digitalen Technologien (inkl. KI) im Betrieb integriert und eingesetzt werden (vgl. Frost & Sandrock, 2019; Offensive Mittelstand, 2019a).

Die konkrete Anwendung von KI-Verfahren in den Betrieben ist bisher jedoch eher als gering zu betrachten. Eine Befragung des VDI zeigt, dass lediglich 7,0% der befragten Fach- und Führungskräfte aus KMU und 12,6% aus Großunternehmen angeben, KI in bestimmten Einsatzfällen zu nutzen (N=880; VDI-Statusreport, 2018). Ziel der vorliegenden Untersuchung war es daher (1.) zu ermitteln, ob die anzunehmenden Veränderungen, bezogen auf die Führungskräfte und die Unternehmenskultur, bereits in den Betrieben angekommen sind und wie diese konkret aussehen. Ebenso wurde

(2.) untersucht, was die Betriebe konkret tun, beziehungsweise was getan werden kann, um Führungskräfte auf die sozio-technischen Veränderungen vorzubereiten.

2. Methode

Zur Klärung der o.g. Fragestellung wurde in zwei Schritten vorgegangen. Im ersten Schritt wurde eine Online-Befragung im Rahmen des Forschungsprojekts TransWork durchgeführt, um einen Überblick über die veränderten Anforderungen sowie die Bedarfe und Aktivitäten der Betriebe zu erhalten. Im zweiten Schritt wird aktuell, basierend auf den Ergebnissen der Online-Befragung, ein Konzept zur Veränderung der Führung und Unternehmenskultur entwickelt. Die Entwicklung, Erprobung und Umsetzung des Konzepts erfolgt im Rahmen des Forschungsprojekts AnGeWaNT in drei mittelständischen Betrieben, welche ein hybrides Geschäftsmodell einführen.

2.1 Durchführung und Auswertung der Online-Befragung

Die deutschlandweite Befragung wurde internetgestützt mit der Plattform SoSci Survey von Mai bis August 2019 durchgeführt (16 Wochen). Im Rahmen einer Vorstudie wurden die Fragen zunächst getestet. Fach- und Führungskräfte von Mitgliedsunternehmen der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie Deutschlands wurden von den Verbänden über die Befragung informiert und zur Teilnahme aufgefordert. Zudem wurden Presseinformationen und eine Teilnahmeeinladung per E-Mail versandt, um weitere Experten aus anderen Wirtschaftsbereichen zur Teilnahme zu motivieren. Die Umfrage bestand aus insgesamt sieben Themenblöcken. Die Auswertung und Ergebnisse des vorliegenden Beitrags beziehen sich auf die folgenden Fragen des Themenblocks *Führung und Digitalisierung* (vgl. Jeske et al., in Druck, 2020):

- a. Wollen Sie die Führungskultur in Ihrem Betrieb verändern?
- b. Haben sich aufgrund der Einführung digitaler Technologien die Anforderungen an die Führungskräfte verändert?
- c. Welche Anforderungen haben sich für die Führungskräfte durch die Einführung digitaler Technologien verändert?
- d. In welchen Bereichen zeigen sich die Veränderungen durch die Einführung digitaler Technologien für die Führungskräfte besonders stark?
- e. Welche Führungsebenen sind durch die Einführung der neuen Technologien besonders gefordert?
- f. Setzen Sie bereits Mittel/Methoden ein, um die Führungskräfte auf die Einführung digitaler Technologien vorzubereiten und diese umzusetzen?
- g. Welche Mittel/Methoden sind hilfreich, um die Führungskräfte auf die Einführung digitaler Technologien vorzubereiten und diese umzusetzen?

Die Stichprobe der Online-Befragung besteht aus insgesamt 178 Personen. Diese stammen aus verschiedenen Wirtschaftszweigen – 77% der Befragten aus der Industrie und dem verarbeitenden Gewerbe, 17% aus dem Dienstleistungsbereich, die restlichen Personen sind in den Bereichen Transport und Verkehr, Land und Forstwirtschaft, Energie und Bauen beschäftigt. Die befragten Fach- und Führungskräfte arbeiten überwiegend als Geschäftsführung oder Produktionsleitung (40%) sowie in den Bereichen Personal, Logistik und Industrial Engineering (35%). 17% der Befragungsteilnehmer arbeiten in kleinen und mittleren Betrieben (<250 Mitarbeiter), die Mehrheit, 83% der Teilnehmer stammt aus großen Unternehmen (250 bis >1000 Mitarbeiter; vgl. Jeske et al. 2020; Jeske et al., in Druck).

2.2 *Entwicklung eines Konzepts zur Veränderung der Führung und der Unternehmenskultur*

Ausgehend von den in der Online-Befragung ermittelten Ergebnissen bzw. Bedarfen, wird ein Konzept zur Veränderung einer bestehenden Führungs- und Unternehmenskultur für Betriebe, welche KI-Anwendungen entweder bereits im Einsatz haben oder die deren Einführung planen, entwickelt. Das Konzept soll in Form eines Methodenbaukastens entstehen, anhand dessen Betriebe die notwendigen Bedarfe analysieren und die jeweils passenden Instrumente und Methoden auswählen können. Die Entwicklung und Erprobung des Konzepts bzw. Methodenbaukastens erfolgt in drei mittelständischen Beispielbetrieben, in denen derzeit hybride Geschäftsmodelle erprobt werden, in vier Entwicklungsphasen (Analyse-, Konzeptions-, Umsetzungs- und Evaluationsphase).

In der ersten Phase wird zunächst der Status quo in den drei Beispielbetrieben bezogen auf das Thema Führung und Unternehmenskultur ermittelt (*Analysephase*). Hierzu wurde bereits ein erster Workshop mit den Führungskräften und der Geschäftsführung im August 2019 in einem Beispielbetrieb durchgeführt. Ziel war es hier, die Erwartungen an die geplanten Veränderungen der beteiligten Führungskräfte und der Geschäftsführung zu erfragen und erste Ziele für die Entwicklung des Methodenbaukastens abzuleiten. Ebenso diente der Workshop zur Vermittlung von Informationen zu möglichen Veränderungen der Anforderungen an Führung und Kultur. Darüber hinaus wurde eine Standortbestimmung mittels der Methode „Die vier Zimmer der Veränderung“ (Tschönhens & Bissegger, 2012; vgl. Frost & Jeske, 2019) bezogen auf den bevorstehenden Veränderungsprozess in dem Betrieb durchgeführt. Zudem wird aktuell in Interviews mit den verantwortlichen Personen für die Führungs- und Organisationsentwicklung aus dem Personalbereich ermittelt, wie beispielsweise aktuelle Führungsleitlinien gestaltet sind bzw. ob entsprechende Leitlinien vorliegen und welche Maßnahmen im Betrieb zum Thema Führungs- und Kulturentwicklung bereits durchgeführt werden bzw. wurden. Auch sind Fragebogenerhebungen geplant, um Wahrnehmungen und Einstellungen der Beschäftigten und Führungskräfte zu der aktuellen Führungs- und Unternehmenskultur zu ermitteln.

In der darauffolgenden *Konzeptionsphase* werden konkrete Methoden (z.B. Coaching-Angebote, Lernkonzepte, Informationsmaterialien) entwickelt und entsprechend der analysierten Bedarfe zusammengestellt. Darauf aufbauend werden der *Umsetzungsphase* werden dann ausgewählte Methoden und Instrumente in den Betrieben eingeführt und umgesetzt und deren Nutzen bzw. Wirkung in der abschließenden Evaluationsphase bewertet sowie ggf. Verbesserungen eingearbeitet.

3. Ergebnisse

Im Folgenden werden zunächst die Ergebnisse der Online-Befragung sowie erste Ergebnisse der bisher durchgeführten Maßnahmen zur Entwicklung des Konzepts bzw. Methodenbaukastens zur Anpassung oder Veränderung einer bestehenden Führungs- und Unternehmenskultur dargestellt.

3.1 *Ergebnisse der Online-Befragung*

Die zentralen Ergebnisse des Themenblocks *Führung und Digitalisierung* der Online-Befragung zeigen (vgl. Jeske et al., in Druck):

- a. 72% der Befragten (N=105) beantworten die Frage, ob Sie die Führungskultur in Ihrem Betrieb verändern wollen, mit „ja“.
- b. Die Einführung digitaler Technologien hat laut 81 % der Befragten (N=108) die Anforderungen an die Führungskräfte verändert. Je eher die Befragten in großen Unternehmen beschäftigt sind, desto eher geben diese an, dass sich die Anforderungen verändert haben (N=94; $r=.35$; $p=.001$).
- c. Bezogen auf die Frage, welche Anforderungen sich für die Führungskräfte verändert haben, werden unter anderem eine höhere Komplexität, schnellere und auf verbesserter Datengrundlage basierende Entscheidungen, veränderte Kommunikation anhand digitaler "Werkzeuge", erhöhter Bedarf an Prozesswissen, Technologieaffinität, gestiegene zeitliche und örtliche Flexibilität genannt (vgl. auch Frost, 2018).
- d. Die Veränderungen zeigen sich nach Aussage der Befragungsteilnehmer (N=85; Mehrfachnennungen möglich) am deutlichsten in den Bereichen der Fertigung (13%), der Planung und Steuerung (12%) und der Logistik (11%).
- e. Durch die Veränderungen besonders gefordert, wird dabei nach Ansicht der Befragten (N=154; zwei Antwortmöglichkeiten), das mittlere Management (48%) und das untere Management (38%). Nur 14% sehen das obere Management durch die Einführung der neuen Technologien besonders gefordert. Dabei geben die Befragten in größeren Unternehmen seltener an, dass das obere Management durch die Einführung digitaler Technologien gefordert wird, als die Befragten in kleineren Unternehmen (N=74; $r=.30$; $p=.010$).
- f. Um die Führungskräfte bei diesen Veränderungen zu unterstützen, geben 56% der Teilnehmer (N=82) an, dass in ihrem Betrieb bereits Mittel und Methoden hierzu im Einsatz sind. Dies sind im Wesentlichen Schulungen, Trainings und Workshops.
- g. Unabhängig davon, ob und welche Methoden zur Unterstützung im Betrieb bereits eingesetzt werden, geben die Befragten (N=76) auf die Frage, welche Methoden die Betriebe grundsätzlich als hilfreich erachten, um den Wandel im Betrieb bzw. bei den Führungskräften zu begleiten an, dass Workshops und Seminare (25%) sowie Trainings (24%) und Coaching (16%) als größte Hilfestellung angesehen werden (vgl. Abbildung 1).
- h.

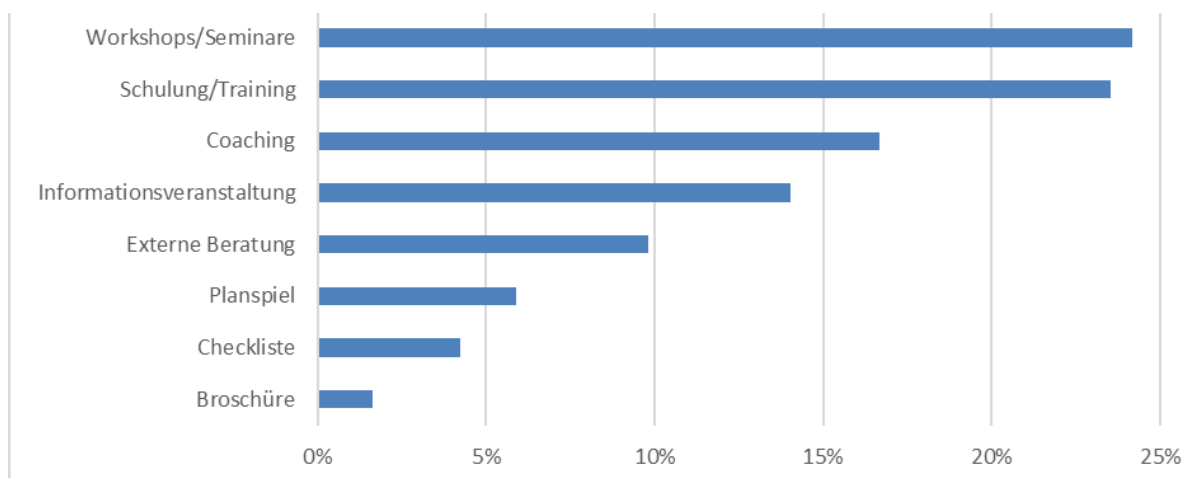


Abbildung 1: Welche Mittel/Methoden sind hilfreich, um die Führungskräfte auf die Einführung digitaler Technologien vorzubereiten und diese umzusetzen? (Mehrfachnennung möglich, N=76 Personen; 306 Nennungen; Jeske et al., in Druck)

3.2 Ergebnisse der Entwicklung eines Methodenbaukastens

Die Ergebnisse des ersten Workshops zeigen zum einen, dass die Erwartungen der am Workshop beteiligten Führungskräfte (N=9) unter anderem folgende Aspekte umfassen:

- mehr Klarheit über Führungsaufgaben
- ein gemeinsames Verständnis von Führung
- neue und klare Struktur der Zusammenarbeit über alle Ebenen
- Kennenlernen neuer Methoden und Tools (zur Verbesserung der Kommunikation und Unternehmensperformance)
- weniger Routine – mehr Kreativität
- die Beschäftigten mitnehmen und auf die Veränderung vorbereiten
- Mitnehmen der Kunden bezogen auf technische Affinität
- etc.

Bezogen auf die Standortbestimmung zeigte sich zum anderen, dass die Mehrheit der Führungskräfte sich im „Zimmer der Verwirrung“ oder auf der Schwelle in Richtung „Zimmer der Erneuerung“ befinden. Dies deutet daraufhin, dass den Teilnehmern bewusst ist, dass sie ihre Führung verändern müssen. Damit ist die wichtigste Voraussetzung für einen positiven Verlauf des Veränderungsprozesses geschaffen, denn, wenn Menschen sich eingestehen, dass eine Veränderung notwendig ist, wird es durch das Verlassen der eigenen „Komfortzone“ möglich, neue Verhaltensweisen zu erlernen und die Veränderung umzusetzen. Um die aktuell noch herrschenden Unsicherheiten (und ggf. Ängste), die häufig mit einer Veränderung verbunden sind, zu überwinden, bedarf es nach Ansicht der Teilnehmer, einer klaren Vision, wie die neue Führungskultur konkret gelebt werden kann und welche konkreten Zielen mit der Einführung von KI auch im Bereich Führung und Kultur erreicht werden sollen. Zudem wäre auch die Durchführung eines Pilotprojekts hilfreich, um konkrete und positive Erfolgs- und Nutzererlebnisse zu erzeugen. Zusätzlich braucht es Mut zur Veränderung, aktuelle Informationen zu den KI-Technologien und der Entwicklung hin zu dem neu definierten Zielzustand im Betrieb als auch einen „geschützten Raum“ bzw. Pilotbereich, in dem in der Pilotphase experimentiert werden kann.

4. Zusammenfassung und Fazit

Zusammenfassend wird deutlich, dass der Bedarf zur Veränderung bestehender Führungs- und Unternehmenskulturen sowohl bei den Fach- und Führungskräften der Betriebe der Online-Befragung als auch der Betriebe zur Entwicklung des Methodenbaukastens wahrgenommen wird. Zudem werden insbesondere diejenigen Mittel und Methoden angewendet und als hilfreich eingestuft, die einen hohen Praxisbezug haben, wie Workshops, Trainings oder auch Coachingmaßnahmen.

Bezogen auf die Entwicklung des Methodenbaukastens zur Gestaltung der Einführung von KI in die Betriebe ist dies besonders hilfreich, da in Workshops und Trainings zum einen Informationen zum Umgang mit den digitalen Technologien vermittelt (zum Beispiel zum Datenschutz oder zu Kriterien, nach denen intelligente Software entscheidet) und zum anderen auch konkrete Verhaltensweisen und Kompetenzen erlernt und trainiert werden können. Beispielsweise wie mit den digitalen Technologien im Gefahrenfall umzugehen ist (wer steuert im Notfall: Mensch oder Software) oder aber auch wie sich neu zur Verfügung stehende Daten und Informationen der digitalen Tools bei Entscheidungen sinnvoll nutzen lassen.

5. Literatur

- Frost MC (2019) Leitbild: Führung im digitalen Wandel. Betriebspraxis und Arbeitsforschung (235): 52-54.
- Frost MC (2018) Führung und Kompetenzen in der digitalen Arbeitswelt. In: AWV – Arbeitsgemeinschaft für wirtschaftliche Verwaltung (Hrsg) Personalmanagement im Zeitalter der Digitalisierung. Einführung. Führung. Kompetenzentwicklung. Flexibles Arbeiten. AWV, Eschborn, S 31–38
- Frost MC, Jeske T (2019) Change Management und Weiterbildung für die Arbeitswelt 4.0. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg) Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten. Bericht zum 65. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 27. Februar – 1. März 2019 (Beitrag C.7.2). Dortmund: GfA-Press.
- Frost MC, Sandrock S (2019) Führung und selbstlernende Software – hinderliche und förderliche Faktoren für die Motivation von Beschäftigten in der Arbeitswelt 4.0. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg) Arbeit interdisziplinär analysieren – bewerten – gestalten. Bericht zum 65. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 27. Februar – 1. März 2019 (Beitrag A.1.1). Dortmund: GfA-Press.
- Jeske T, Würfels M, Frost MC, Lennings F (in Druck) ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (Hrsg) ifaa-Studie: Produktivitätsstrategien im Wandel - Digitalisierung in der deutschen Wirtschaft. ifaa, Düsseldorf
- Jeske T, Würfels M, Lennings F (2020) Auswirkungen von Digitalisierung und Produktivitätsmanagement auf die Arbeit. In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg) Digitaler Wandel, digitale Arbeit, digitaler Mensch? Bericht zum 66. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 16. März – 18. März 2020 (Beitrag A.4.2). Dortmund: GfA-Press.
- Offensive Mittelstand (2019) Umsetzungshilfen Arbeit 4.0. Künstliche Intelligenz für die produktive und präventive Arbeitsgestaltung nutzen: Hintergrundwissen und Gestaltungsempfehlungen zur Einführung der 4.0-Technologien. Umsetzungshilfe 1.2.1 Führung und 4.0 Prozesse. Heidelberg. Zugriffen 23.12.2019 https://www.offensive-mittelstand.de/fileadmin/user_upload/pdf/uh40_2019/1_2_1_fuehrung_und_4.0prozesse.pdf
- Offensive Mittelstand (2019a). Umsetzungshilfen Arbeit 4.0. Künstliche Intelligenz für die produktive und präventive Arbeitsgestaltung nutzen: Hintergrundwissen und Gestaltungsempfehlungen zur Einführung der 4.0-Technologien. Umsetzungshilfe 1.5.1 Unternehmenskultur Heidelberg. Zugriffen: 16. September 2019. https://www.offensive-mittelstand.de/fileadmin/user_upload/pdf/uh40_2019/1_5_1_unternehmenskultur.pdf
- Tschönhens A, Bissegger E (2012) Die vier Zimmer der Veränderung. In: Rohm A (Hrsg) Change Tools. Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen. Bonn: ManagerSeminare Verlags GmbH.
- VDI-Statusreport (2018) Künstliche Intelligenz. (Hrsg.), VDI e.V.

Danksagung: Die Autoren danken dem BMBF für die Förderung der Projekte TransWork (FKZ 02L15A164) und AnGeWaNt (Förderkennzeichen: 02L17B050), in dessen Rahmen dieser Beitrag entstanden ist. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.



Gesellschaft für
Arbeitswissenschaft e.V.

Digitale Arbeit, digitaler Wandel, digitaler Mensch?

66. Kongress der
Gesellschaft für Arbeitswissenschaft

TU Berlin
Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme

HU Berlin
Professur Ingenieurpsychologie

16. – 18. März 2020, Berlin

GfA-Press

Bericht zum 66. Arbeitswissenschaftlichen Kongress vom 16. – 18. März 2020

**TU Berlin, Fachgebiet Mensch-Maschine-Systeme
HU Berlin, Professur Ingenieurpsychologie**

Herausgegeben von der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Dortmund: GfA-Press, 2020
ISBN 978-3-936804-27-0

NE: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft: Jahresdokumentation

Als Manuskript zusammengestellt. Diese Jahresdokumentation ist nur in der Geschäftsstelle erhältlich.
Alle Rechte vorbehalten.

© **GfA-Press, Dortmund**
Schriftleitung: Matthias Jäger

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.

Screen design und Umsetzung

© 2020 fröse multimedia, Frank Fröse

office@internetkundenservice.de · www.internetkundenservice.de