



„DigiMINT – Innovative Fachkräftesicherung im Arbeitsmarkt 4.0“ am 28.09.2017, Hildesheim
Projektbeispiele aus der Region Leine-Weser

Arbeit 4.0 – *Gestaltung der digitalen Transformation: Warum Führungskräfte sich und ihre Mitarbeiter aktiv beteiligen sollten*

Im Bereich der betrieblichen Führung stellt sich gleich eine ganze Reihe von Herausforderungen, und speziell für die mittlere Führungsebene steht sogar einiges auf dem Spiel. Danach können Führungskräfte aktiv an der Gestaltung von Systemen und Abläufen mitwirken, oder sie und ihre Mitarbeiter laufen Gefahr, Opfer einer zunehmenden „Automatisierung von Entscheidungen“ zu werden.

Handlungsfelder betrieblicher Führung

- **Qualifizierung ermöglichen**

Angesichts der Gestaltbarkeit digitaler Systeme und der zunehmenden Innovationsgeschwindigkeit wird die Notwendigkeit, sich neue technische Fertigkeiten anzueignen, generell und dauerhaft zunehmen. Die Fähigkeit mit neuen Technologien umzugehen wird wichtiger, es werden sich aber auch fachliche Wissensbestände verändern.

- **Lernförderliche Arbeit gestalten**

Zentrale Merkmale lernförderlicher Arbeit wie breite Aufgabenzuschneide, ausreichende Entscheidungsspielräume und Personalressourcen sowie gute Kooperationsmöglichkeiten bieten zugleich gute Voraussetzungen für die Bewältigung der Anforderungen stark technischer Arbeitsformen und Arbeitsumgebungen.

- **Koordination und Integration**

Die Koordinations- und Integrationsfunktion von Führungskräften gewinnt durch Digitalisierung an Bedeutung. Ohnehin in der Kritik stehende funktionszentrierte Führungskulturen geraten unter Druck und erweisen sich als immer weniger leistungsfähig und sinnvoll.

- **Beteiligungsorientierte Prozess- und Systemgestaltung**

Obwohl die Gestaltbarkeit durch Digitalisierung potenziell zunimmt, deuten bisherige Erfahrungen mit der Entwicklung digitaler Systeme darauf hin, dass angesichts der Reichweite der technischen Innovationen die Hürden für die Beteiligung der Nutzer erhöht werden. Beteiligungsprozesse zu organisieren und zu moderieren, die frühzeitig einsetzen, systematisch und mit ausreichender Gestaltungstiefe und –reichweite vorgehen und auf Dauer angelegt sind, dürfte daher eine der größten Herausforderungen der Führungskräfte werden.

Risiken der digitalen Transformation

- **Transparenz und Kontrolle**

Im täglichen Arbeitshandeln erleben Beschäftigte wie Führungskräfte die neuen technischen Möglichkeiten zwiespältig. Vielfach nutzen sie Daten und Auswertungsmöglichkeiten selbst und sehen darin Vorteile und eine Verbesserung ihrer Handlungsmöglichkeiten. Gleichzeitig registrieren sie aber mit einem gewissen Unbehagen, in welchem Umfang ihr eigenes Arbeitshandeln und das ihrer Kolleginnen und Kollegen hierdurch nachverfolgt werden kann.

- **Aushöhlung von Entscheidungsmöglichkeiten**

Die Frage, welchen Stellenwert Erfahrungswissen und Entscheidungsspielräume beim Umgang mit technischen Systemen haben sollten, betrifft Führungskräfte und operativ Beschäftigte gleichermaßen. Aus Sicht der Arbeitsforschung bleibt Erfahrungswissen unverzichtbar. Es ist in hochautomatisierten Systemen aber immer schwerer zu erwerben und läuft Gefahr, nicht genügend wertgeschätzt zu werden.

Ansprechpartner: Dr. Martin Kuhlmann, Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen
Friedländer Weg 31 • 37085 Göttingen • E-Mail: martin.kuhlmann@sofi.uni-göttingen.de