

„Führung im digitalen Zeitalter: Was sind die alten, was sind die neuen Herausforderungen?“

Prof. Dr. Doris Fay

Universität Potsdam, Department Psychologie, Arbeits- und Organisationspsychologie

Fachtagung des Landesarbeitskreis Gesundheit

Arbeit und Gesundheit – Erfolgsfaktor gesunde Unternehmensführung

Potsdam, 17. Oktober 2023



Disclaimer

- Keine Rezepte, keine Allheilmittel, keine Lösungen
- Vielleicht eine Anregung, eine Idee

Begriff „Digitalisierung“

ursprüngliche Bedeutung:
Überführen eines analogen
„Gegenstands“ in digitales
Format

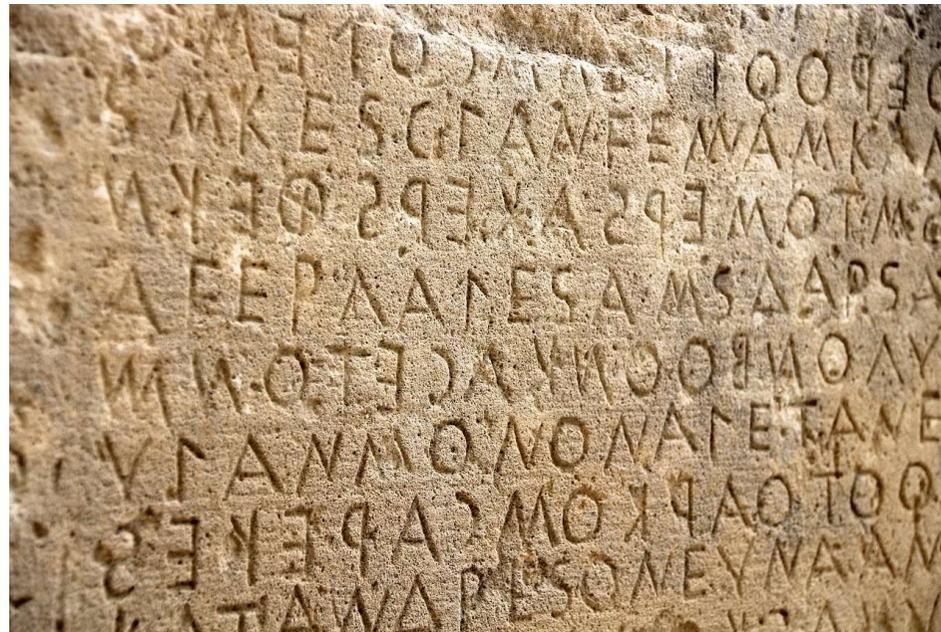


Bild: von GregMontani auf Pixabay

Begriff „Digitalisierung“

aktuelle Verwendung:
ein alle Lebensbereiche
durchdringendes Phänomen
durch (fast) allgegenwärtigen
Einsatz digitaler Technologien



Bild: https://de.freepik.com/fotos-kostenlos/branding-konzept-fuer-die-unternehmensfuehrungsstrategie_28096443.htm#&position=5&from_view=search&track=ais Bild von rawpixel.com auf Freepik

Digitale Technologie: Perspektive Konsument*innen, Patient*innen

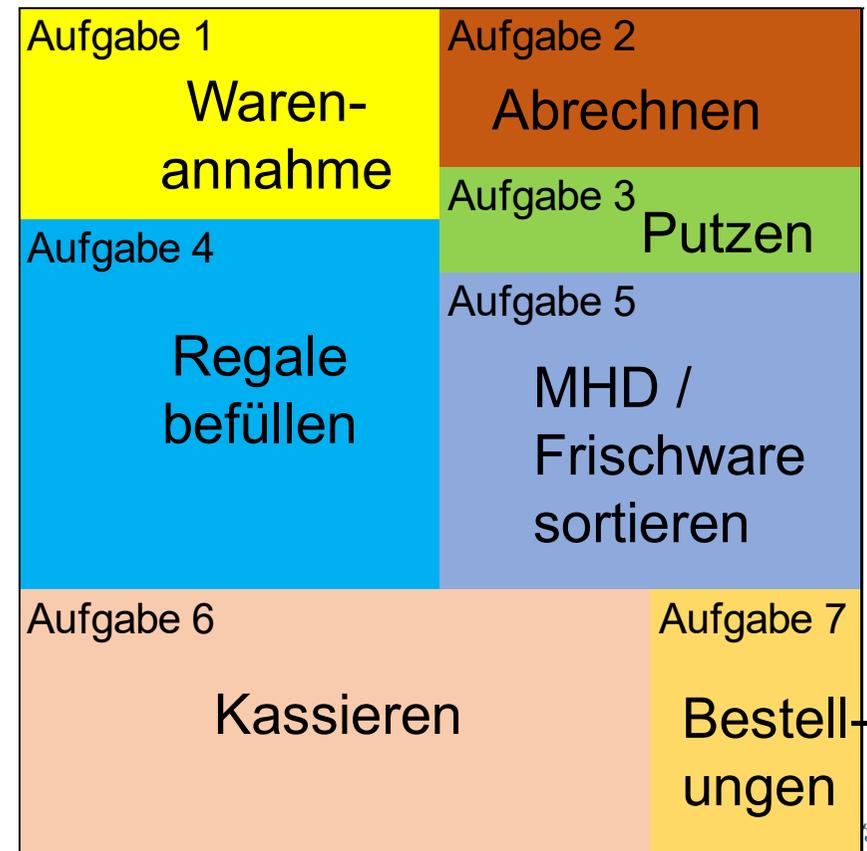
- Nutzung digitaler Technologie im Alltag
 - Bezahlung im Supermarkt: Selbstbedienungskassen
 - Digitale Sprechstunde: Konsultation mittels Videokonferenz
 - Assistenzsysteme: Einparkhilfe, Stadtpläne
 - (System)gastronomie: Bestellung
 - Nach Reha: App-basierte Nachsorge
 - ...

Digitale Technologie: Perspektive Beschäftigte

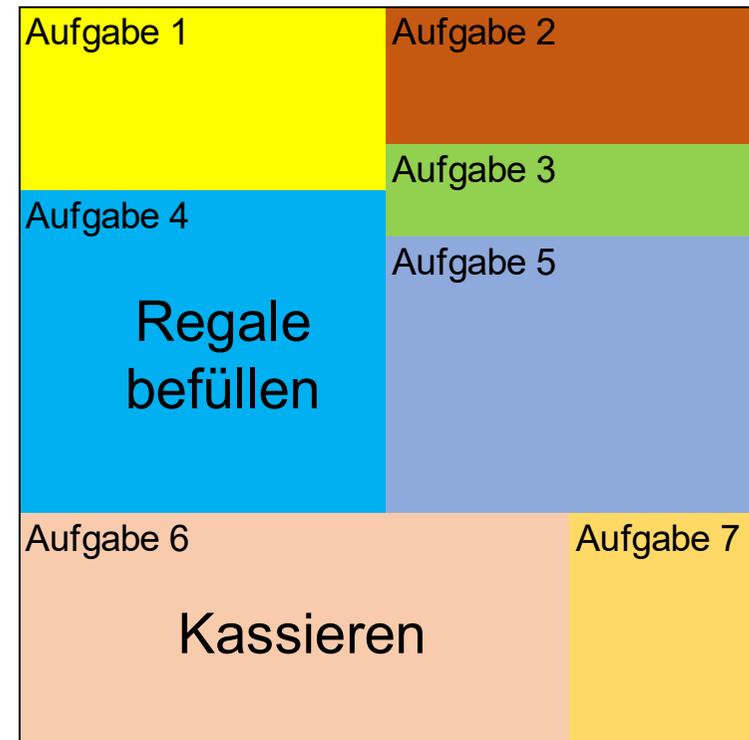
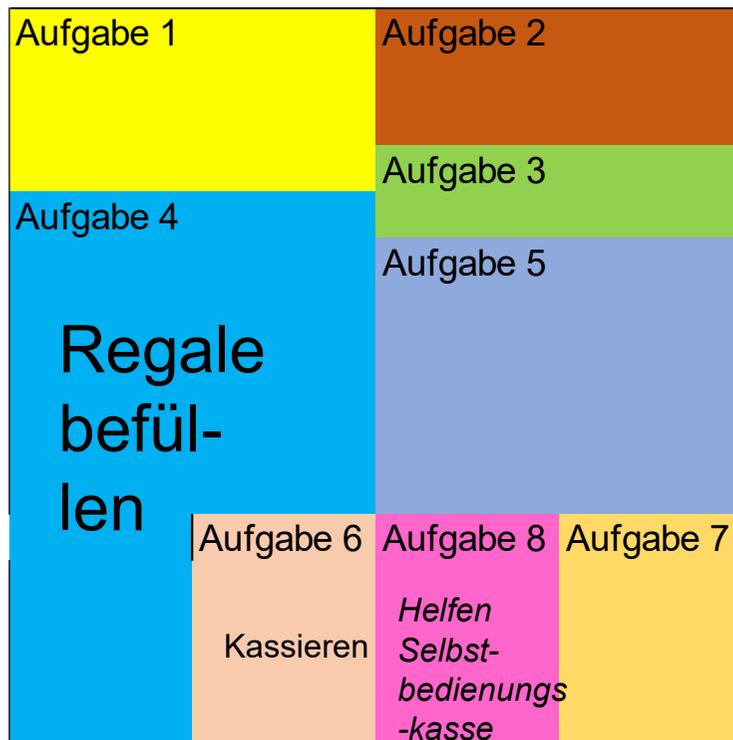
Perspektivwechsel: von Kund*in zum Beschäftigten

Arbeitsplatz von Frau M., Frau P. und Herr S.

(das Beispiel dient nur zur Illustration, soll nicht die Realität abbilden)



Digitalisierung: Wandel der Arbeitsaufgaben



- Integration digitaler Technologien → Wandel der Arbeitsaufgaben

Was hat das mit Führung zu tun?

Was *ist* eigentlich „Führung“?

- Entwickeln einer Vision, wie die Zukunft des Unternehmens aussieht
- Strategieentwicklung zum Erreichen des Zukunftsbildes
- Herbeiführen von Veränderungen
- Kommunizieren der Vision
- Beschäftigte motivieren, Vision mitzutragen



Bild von ar130405 auf Pixabay

Was hat das mit Führung zu tun?

Was ist „Führung“ noch?

- Ziele setzen
- Planen
- Aufgaben und Verantwortlichkeiten zuordnen
- Probleme lösen
- Überwachen, Kontrollieren
- Fördern, Belohnen, Sanktionieren

➔ Führungskräfte beeinflussen Arbeitsgestaltung mit



Bild von ar130405 auf Pixabay

Führung: (Mit-)Verantwortlich für Arbeitsplatzgestaltung

- Mitverantwortlich für die Gestaltung der Arbeitsplätze
 - Wer (welcher Arbeitsplatz)
 - erledigt / ist verantwortlich wofür (welche Aufgaben, wie lange)
 - unter welchen Bedingungen (Zeit, Arbeitsmittel, weitere Ressourcen)
 - mit wem
- Wie macht man das „gut“? Kriterien für gute Arbeitsgestaltung?

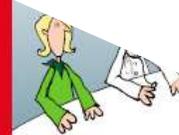
Kriterien für gute Arbeitsges

- Kriterien für „gute Arbeit“: siehe **Arbeitsschutz**, Empfehlungen Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastung
- Nicht missverstehen: dies ist **keine Aufforderung** an Führungskräfte, eine Gefährdungsbeurteilung durchzuführen
- Aber:
die **Kriterien „mitzudenken“**

Arbeitsschutz in der Praxis
Empfehlungen zur Umsetzung
der Gefährdungsbeurteilung
psychischer Belastung

4. Auflage, 2022, über

<https://www.gda-psyche.de/empfehlungen-zur-beruecksichtigung-psychischer-belastung-in-der-gefaehrungsbeurteilung/unterstuetzende-materialien>



Kriterien für gute Arbeitsgestaltung: Gesichertes Wissen

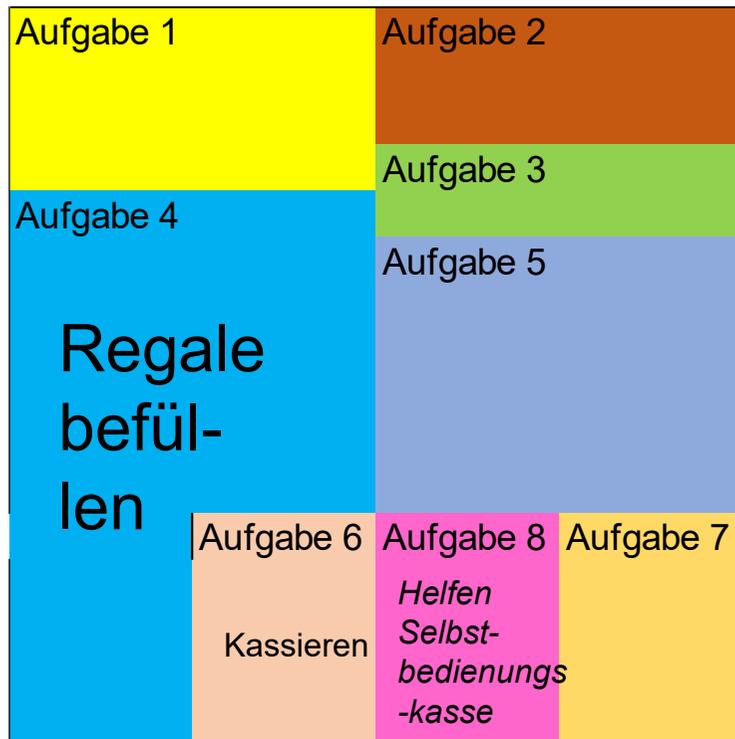
Kriterien

- Vollständigkeit
- Variabilität
- Handlungsspielraum
- Information
- Qualifikation
- Emotionale Inanspruchnahme

(siehe Empfehlungen zur Umsetzung Gefährdungsbeurteilung psychischer Belastungen)

Digitalisierung: Wandel der Arbeitsaufgaben

So?



Oder so?



Kriterium Variabilität?

Anregung 1

- Fakt: Digitale Technologie ändert die Gestaltung der Arbeitsplätze
- Fakt: Gestaltung der Arbeitsplätze „fällt nicht vom Himmel“
- Fakt: Führungskräfte haben die Wahl zwischen:
 - „technologischer Determinismus“
 - oder proaktiver Gestaltung.

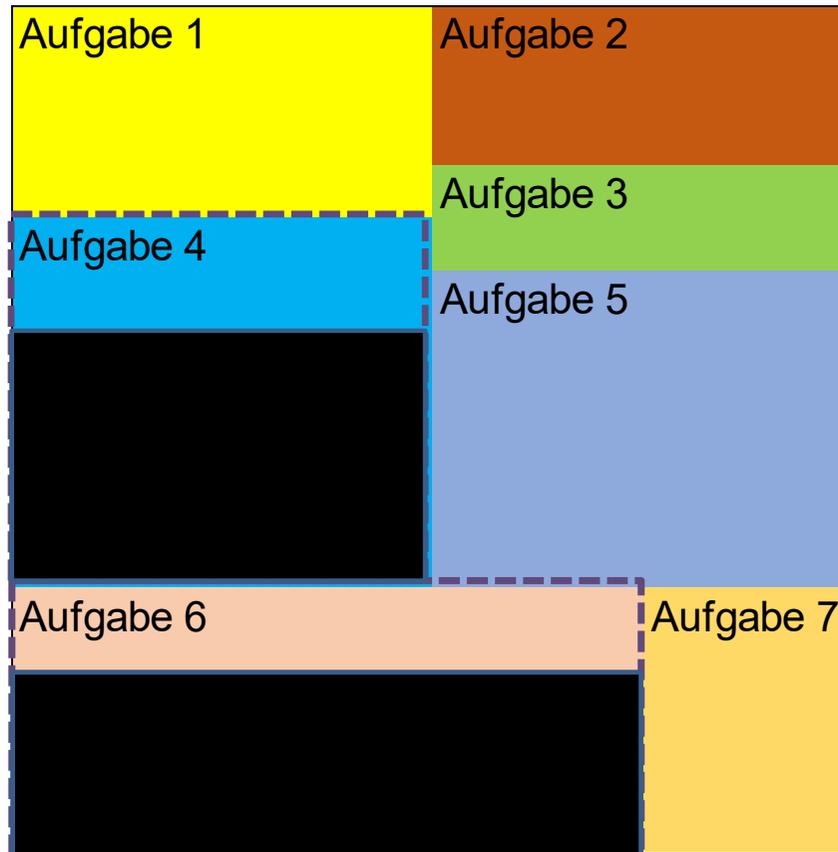
Alle direkt und indirekt betroffene Arbeitsplätze prüfen:
Verbesserung / Verschlechterung der Gestaltungskriterien?
Gestaltungsziel fußt auf Kenntnissen wie im Arbeitsschutz formuliert
(*vergl. sozio-technischer Systemansatz*)

Bitte beantworten Sie für sich folgende Fragen

- Welche Aufgabe(n) sind Ihnen **persönlich wichtig**?
- Welche Aufgabe(n) sind Ihnen **persönlich wertvoll**?

Verlust von persönlich wichtigen Aufgaben

Folgen?



Anregung 2

- Bei der Integration einer digitalen Technologie mitdenken:
 - Verlust von Aufgaben, die persönlich wichtig sind?
 - Entwertung von Aufgaben, die persönlich wertvoll sind?
- Mit den Beschäftigten ins Gespräch gehen: Spielräume und Kompensierungsmöglichkeiten ausloten

Ausgangsfrage

„Führung im digitalen Zeitalter:
Was sind die alten, was sind die neuen Herausforderungen?“

Wie beantworten Sie diese Frage?

Vielen Dank für Ihr Interesse!