
Gestaltung von Führung, Strategie und Organisationskultur für ein erfolgreiches Produktivitätsmanagement in der digitalen Transformation

Tim Jeske ¹, Martina Frost ²

¹ t.jeske@ifaa-mail.de

² m.frost@ifaa-mail.de

^{1,2} Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V.,
Düsseldorf, Deutschland

DOI: 10.14464/awic.v3i0.233

ABSTRACT

Eine hohe Produktivität leistet einen wesentlichen Beitrag zur Sicherung des Erfolgs von Unternehmen. Ein systematisches Management der Produktivität ist daher ein Erfolgsfaktor für die Unternehmensentwicklung. Dabei sind vielfältige Einflussfaktoren zu berücksichtigen. Im Rahmen einer bundesweiten Befragungsstudie von Fach- und Führungskräften aus Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie wurden die drei Faktoren (1) Führung, (2) Strategie und (3) Organisationskultur hinsichtlich ihrer Wirkung auf das Produktivitätsmanagement bzw. die Produktivität untersucht. Die Ergebnisse zeigen, dass sich eine gute Feedbackkultur sowie kleine Führungsspannen besonders förderlich auf die Produktivität auswirken. Zudem gaben die Befragungsteilnehmer an, dass eine klar formulierte und kommunizierte Mission, Vision und Ziele sowie die Umsetzung einer entsprechenden Strategie förderlich auf die Produktivität wirken. Fraglich ist bisher, wie diese Einflussfaktoren im Rahmen der digitalen Transformation gestaltet werden können, um gleichermaßen ein gesundes Arbeiten 4.0 und eine Steigerung der Produktivität zu erreichen. Hierzu werden im vorliegenden Beitrag Handlungsempfehlungen für kleine und mittelständische Unternehmen vorgestellt.

Keywords: *Führung, Strategie, Organisationskultur, Produktivitätsmanagement, Digitalisierung*

1 AUSGANGSSITUATION & VORGEHENSWEISE

Eine hohe Produktivität ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor, damit Unternehmen im internationalen Wettbewerb dauerhaft bestehen können. Zur Verbesserung und zum Management der Produktivität stehen zahlreiche erprobte Gestaltungsansätze zur Verfügung. Die bestehenden Ansätze lassen sich im Rahmen der digitalen Transformation um neue Möglichkeiten erweitern und um neue Ansätze ergänzen.

Vor diesem Hintergrund wurde im Rahmen des BMBF-Forschungsprojekts „TransWork“¹ mit Hilfe einer Online-Befragung von Fach- und Führungskräften aus der Metall- und Elektroindustrie untersucht (ifaa 2017), welche Auswirkungen verschiedene Gestaltungsoptionen aus den Bereichen Führung, Strategie und Organisationskultur auf das Produktivitätsmanagement haben. Auf dieser Grundlage wurden anhand der Ergebnisse des BMBF-Forschungsprojekts „Prävention 4.0“² Handlungsempfehlungen für die Nutzung dieser Gestaltungsmöglichkeiten in der digitalen Transformation abgeleitet.

2 ERGEBNISSE & HANDLUNGSEMPFEHLUNGEN

Die Ergebnisse der Befragung zeigen, dass in allen Bereichen (Führung, Strategie sowie Organisationskultur) zahlreiche Gestaltungsmöglichkeiten bestehen, deren Wirkung von einer Mehrzahl der Befragten als förderlich oder sehr förderlich für das Produktivitätsmanagement eingeschätzt wird. Durch die Digitalisierung entstehen zusätzlich neue Möglichkeiten, die Wirkung dieser produktivitätsförderlichen Faktoren zu verstärken. Hierzu gilt es bereits bei der Einführung von 4.0 Technologien einige Handlungsempfehlungen zu berücksichtigen, um die Potenziale zu nutzen und eventuelle Gefährdungen zu vermeiden.

2.1 FÜHRUNG

Bezogen auf die Führung gaben mehr als 90 Prozent der befragten Personen an, dass eine offene Feedbackkultur – sowohl von Führungskräften an Beschäftigte als auch von Beschäftigten an Führungskräfte – eine förderliche oder sehr förderliche Wirkung auf das Produktivitätsmanagement hat. Gleichmaßen wird Führungskräftebildungen zu Rollenverständnis und Führungskompetenz eine förderliche oder sehr förderliche Wirkung auf das Produktivitätsmanagement beigemessen. Für die Beteiligung von Beschäftigten gaben

¹ Das diesem Beitrag zugrundeliegenden Vorhaben „TransWork“ wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 02L15A164 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

² Das diesem Beitrag zugrundeliegenden Vorhaben „Prävention 4.0“ und wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 02L14A132 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

dies mehr als 80% der Befragten an. Im Hinblick auf die Wirkung kleiner und großer Führungsspannen (kleiner/gleich bzw. größer 1:12) auf das Produktivitätsmanagement gaben über 80 Prozent der Antwortenden kleine Führungsspannen als förderlich oder sehr förderlich an. Große Führungsspannen wurden dabei von mehr als 10 Prozent der Befragten als sehr hinderlich angegeben (siehe Abbildung 1).

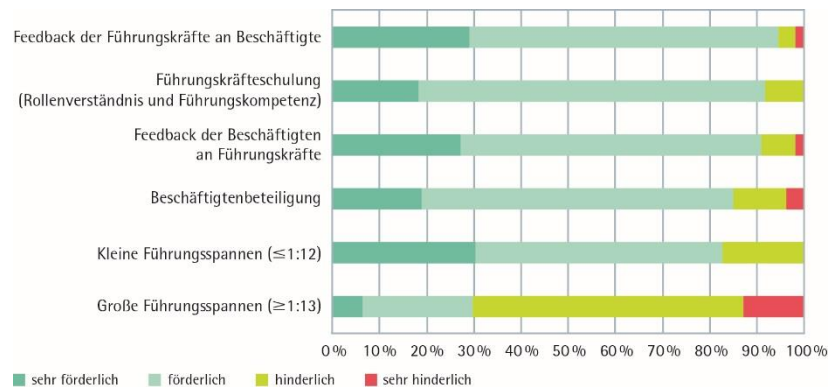


Abbildung 1: Führung – Wie wirken die nachfolgenden Faktoren/Maßnahmen auf das Produktivitätsmanagement in Ihrem Unternehmen? (n = 46 - 55)

Quelle: ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (2017)

Durch die Digitalisierung bzw. die Integration von 4.0-Technologien in die Betriebe werden zukünftig mehr Informationen über z.B. Prozessabläufe, Personen sowie Gegenstände in Echtzeit und unabhängig vom Arbeitsort zur Verfügung stehen. Diese Informationen können dann für ein objektives und ortsunabhängiges Feedback in Echtzeit an die Beschäftigten genutzt werden. Wichtig ist dabei, dass die Führungskräfte vorab genau festlegen, welche Art von Feedback durch z.B. die Führungskraft, die Maschine oder den Roboter übermittelt werden soll. Fachlich objektive Informationen über eine richtige oder falsche Ausführung einer Tätigkeit können dabei von einer Maschine übermittelt werden. Disziplinarische Hinweise hingegen sollten weiterhin durch die Führungskraft in einem vertrauensvollen, persönlichen Gespräch weitergegeben werden. Auf diese Weise werden Motivation und Commitment der Beschäftigten erhalten und somit die Produktivität gefördert. Die erhöhte Transparenz über z.B. Personen und Geschäftsprozesse kann auch zu einer stärkeren Beteiligung der Beschäftigten an der Gestaltung von Prozessen genutzt werden. Wichtig ist dabei, dass bei den Beschäftigten nicht ein Gefühl der Kontrolle und Überwachung entsteht. Dies lässt sich vermeiden, indem festgelegt und beschrieben wird, welche Daten wofür erfasst und wie diese vom Betrieb genutzt werden. Der Aspekt der Führungskräftebildungen gewinnt vor dem Hintergrund der Digitalisierung besonders an Bedeutung: Da Entscheidungen zukünftig auch von Software übernommen und Prozesse durch Software gesteuert werden können, wird sich die Rolle der Führungskraft und benötigte Führungskompetenzen ändern (vgl. Frost et al. 2018). Frühzeitige Sensibilisierung und eine an den Bedarfen der Führungsmannschaft ausgerichtete Führungskräfteentwicklung wird sich förderlich auf die Produktivität auswirken.

2.2 STRATEGIE

Die Wirkung einer klar formulierten und kommunizierten Mission, Vision und Ziele sowie die Umsetzung der entsprechenden Strategie wird von jeweils über 90 Prozent der Befragten als förderlich oder sehr förderlich für das Produktivitätsmanagement bewertet. Darüber hinaus schätzen über 85 Prozent der Antwortenden die Orientierung an Benchmarks und Good-Practices sowie über 75 Prozent der Befragten die Beteiligung an Unternehmensnetzwerken als förderlich oder sehr förderlich für das Produktivitätsmanagement ein (siehe Abbildung 2).

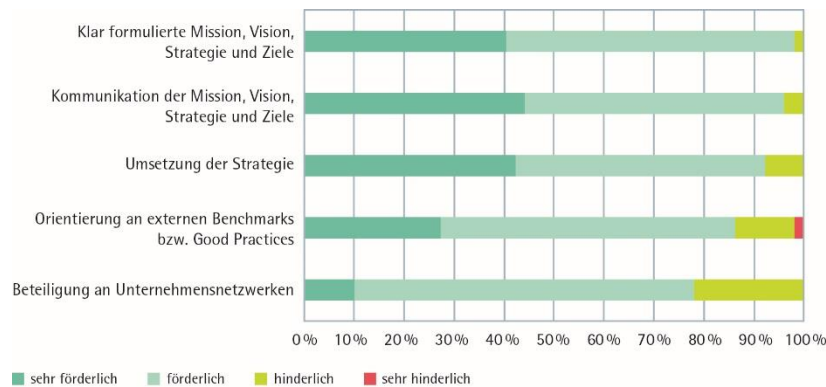


Abbildung 2: Strategie – Wie wirken die nachfolgenden Faktoren/Maßnahmen auf das Produktivitätsmanagement in Ihrem Unternehmen? (n = 50 - 52)

Quelle: ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (2017)

Eine klar formulierte Mission, Vision und eine klar formulierte Strategie und Ziele nehmen vor dem Hintergrund der Digitalisierung noch an Bedeutung zu. Denn um die Potenziale der Digitalisierung, wie z.B. die Erschließung neuer Märkte und Geschäftsmodelle oder verbesserte Wachstumspotentiale durch smarte Produkte und Dienstleistungen, zu nutzen sind zu allererst strategische Überlegungen erforderlich. Deshalb sollte bereits vor der Einführung neuer Technologien überlegt werden, ob eine Anpassung der Strategie nach außen und nach innen notwendig wird. Bei der Entwicklung, Formulierung und Umsetzung einer Strategie kann es hilfreich sein sich mit folgenden Aspekten auseinander zu setzen:

- Marktpositionierung (z.B. Eröffnen uns neue Technologien neue Marktsegmente, die zu unseren Stärken passen?)
- Kunden (z.B. Können wir mit neuen smarten Produkten und Dienstleistungen neue Kundengruppen erreichen und ansprechen?)
- Wettbewerber (z.B. Wie können wir uns mit neuen smarten Produkten und Dienstleistungen von unseren Konkurrenten unterscheiden?)
- Lieferanten (z.B. Sind durch neue Systeme neue Bedingungen bei der Wahl der Lieferanten zu beachten?)

- Wirtschaftlichkeit (z.B. Welche Kosten und welchen Nutzen hat eine neue Digitalisierungsstrategie? Wann amortisieren sich die Kosten?)
- Auswahl neuer technischer Systeme (z.B. Mit welchen neuen Technologien können wir unsere Produktivität durch intelligenten Ressourceneinsatz weiter steigern? (wie Arbeitsplanung, Prozesssteuerung, Personaleinsatz, Materiallogistik, Assistenzsysteme, smarte Gefährdungsbeurteilung?)
- Einführung neuer technischer Systeme (z.B. Wie werden Führungskräfte und Beschäftigte informiert, dass und welche neuen Systeme wie eingesetzt werden?)
- Führungskräfte (z.B. Welche Änderungen hat die Einführung neuer Technologien für die Führung?)

Die digitale Transformation bietet demzufolge zahlreiche Chancen die Produktivität zu erhöhen, Voraussetzung ist, dass Betriebe sich verstärkt mit ihrer Strategie nach außen und innen befassen und somit die strategischen Potenziale dieser neuen Entwicklungen aktiv und systematisch gestalten und nutzen.

2.3 ORGANISATIONSKULTUR

Bezogen auf die Organisationskultur ordneten alle Antwortenden der Gestaltung und Verbesserung administrativer, unterstützender Prozesse eine förderliche oder sehr förderliche Wirkung auf das Produktivitätsmanagement zu. Jeweils über 90 Prozent der Befragten gaben eine solche Wirkung auch für kurze Entscheidungswege, Offenheit für Feedback und flache Hierarchien an (siehe Abbildung 3).

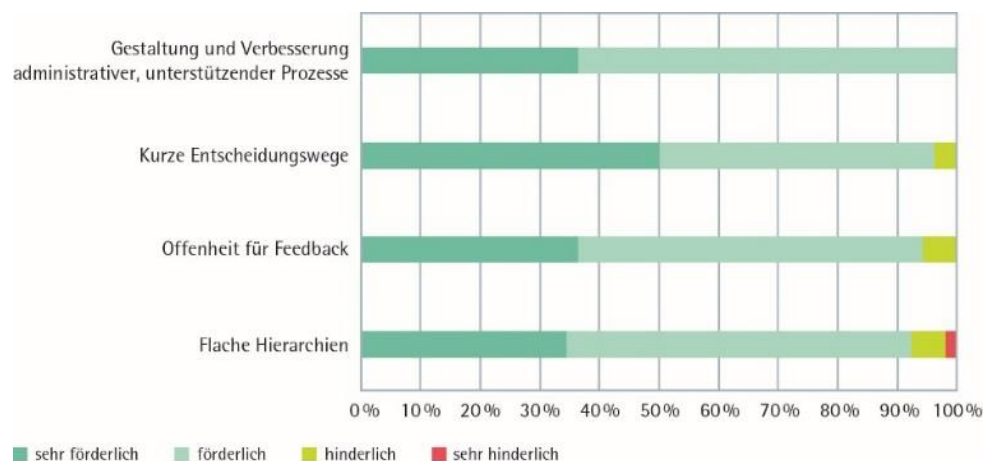


Abbildung 3: Organisationskultur – Wie wirken die nachfolgenden Faktoren/Maßnahmen auf das Produktivitätsmanagement in Ihrem Unternehmen? (n = 52)

Quelle: ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (2017)

Die von den Befragten als förderlich für die Produktivität beschriebenen Faktoren sind auch für die Einführung digitaler Technologien in den Betrieb wichtig, denn mit der digitalen Transformation werden Betriebe hinsichtlich der Gestaltung ihrer Organisationskultur vor neue

Herausforderungen gestellt. Eine steigende Komplexität oder der Umgang mit Unsicherheit können dabei der Nutzung der Potenziale und der Steigerung der Produktivität im Wege stehen. Eine agile und aktivierende Organisationskultur kann hilfreich sein, diese Herausforderungen zu überwinden. Betriebe sollten dabei auf zwei wesentlich Aspekte achten:

1. Die Betriebsorganisation ist so zu gestalten, dass die Motivation der Beschäftigten aktiviert wird, um komplexen Probleme zu bewältigen und die Chancen neuer Technologien zu nutzen (optimal funktionierendes soziales System).
2. Software bzw. neue Technologien sind so in die Organisationsprozesse zu integrieren, dass sie die Beschäftigten und Führungskräfte optimal unterstützen (optimal funktionierendes sozio-technisches System).

Zu berücksichtigen ist, dass Reorganisationsprozesse oft Zeit benötigen, ein Umdenken bei Führungskräften und Beschäftigten erfordern und in der Regel mit einem Kulturwandel in den Betrieben verbunden sind. Wichtig ist es, die von den Veränderungen betroffenen Beschäftigten einzubeziehen und bevorstehende Änderungen zu kommunizieren und zu begründen.

3 ZUSAMMENFASSUNG UND FAZIT

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Faktoren Führung, Strategie und Organisationskultur sich bereits jetzt förderlich auf die Produktivität auswirken und Unternehmen sich darauf konzentrieren sollten, diese Faktoren menschengerecht und wirtschaftlich zu gestalten. Durch die Digitalisierung stehen zur Gestaltung dieser Faktoren zukünftig neue Tools z.B. Messenger-Dienste, Werker-Assistenzsysteme zur Verfügung. Diese erleichtern beispielsweise die Übermittlung von Feedback und ermöglichen auch eine direktere Einbeziehung der Beschäftigten in die Gestaltung von Prozessen. Um diese Potenziale zu nutzen, sollten Betriebe frühzeitig eine Digitalisierungsstrategie festlegen, diese an Führungskräfte und Beschäftigte kommunizieren bzw. diese für die notwendigen Veränderungen sensibilisieren sowie ggf. eine agile und aktivierende Organisationskultur entwickeln.

LITERATURVERZEICHNIS

- Frost, M.; Terstegen, S.; Altun, U.; Adenauer, S.; Jeske, T. (2018): Führung und Organisation in der Arbeitswelt 4.0. In: Cernavin, O.; Schröter, W.; Stowasser, S. (Hrsg.): Prävention 4.0. Analysen und Handlungsempfehlungen für eine produktive und gesunde Arbeit 4.0, Springer, Wiesbaden, S.159-188.
- ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (2017): ifaa-Studie Produktivitätsmanagement im Wandel – Digitalisierung in der Metall- und Elektroindustrie.