

# „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

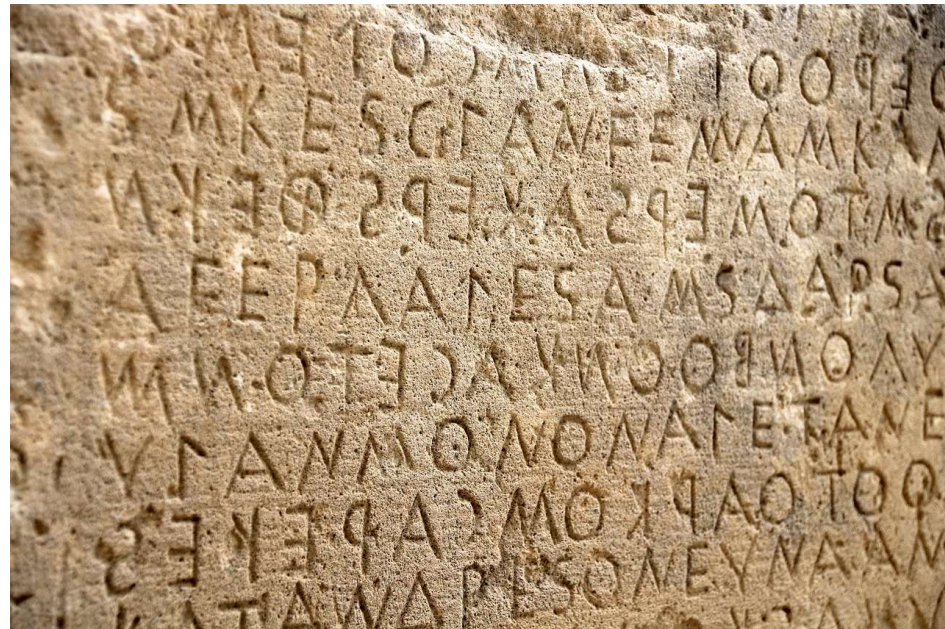


Bild: von GregMontani auf Pixabay

# Begriff „Digitalisierung“

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

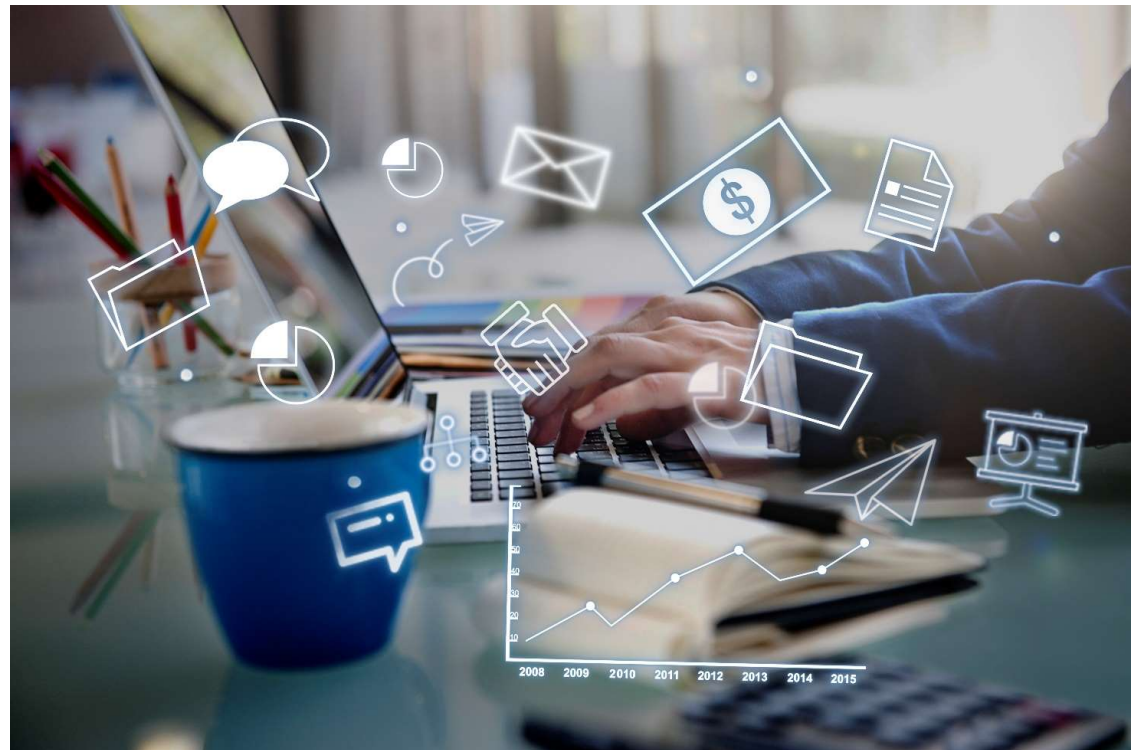


Bild: [https://de.freepik.com/fotos-kostenlos/branding-konzept-fuer-die-unternehmensfuehrungsstrategie\\_28096443.htm#&position=5&from\\_view=search&track=ais](https://de.freepik.com/fotos-kostenlos/branding-konzept-fuer-die-unternehmensfuehrungsstrategie_28096443.htm#&position=5&from_view=search&track=ais) Bild von rawpixel.com auf Freepik

# Digitale Technologie: Perspektive Konsument\*innen, Patient\*innen

---

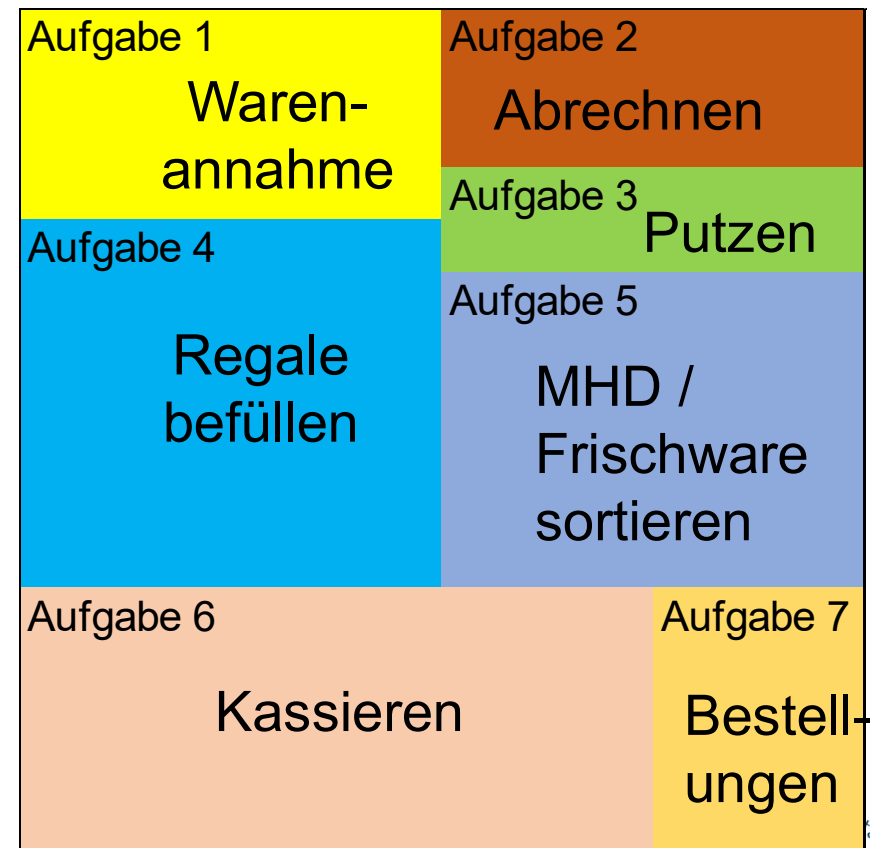
- Nutzung digitaler Technologie im Alltag
  - Bezahlung im Supermarkt: Selbstbedienungskassen
  - Digitale Sprechstunde: Konsultation mittels Videokonferenz
  - Assistenzsysteme: Einparkhilfe, Stadtpläne
  - (System)gastronomie: Bestellung
  - Nach Reha: App-basierte Nachsorge
  - ...

# Digitale Technologie: Perspektive Beschäftigte

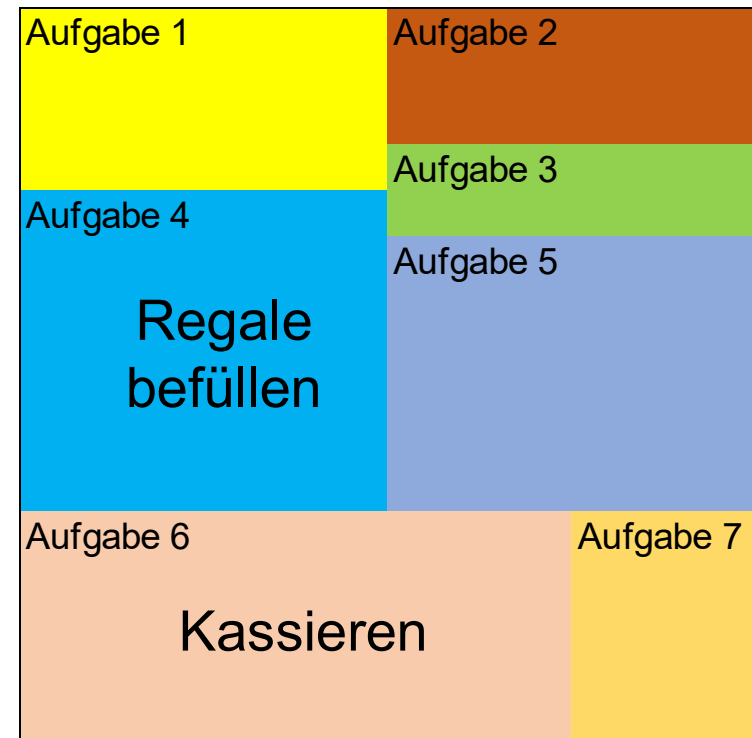
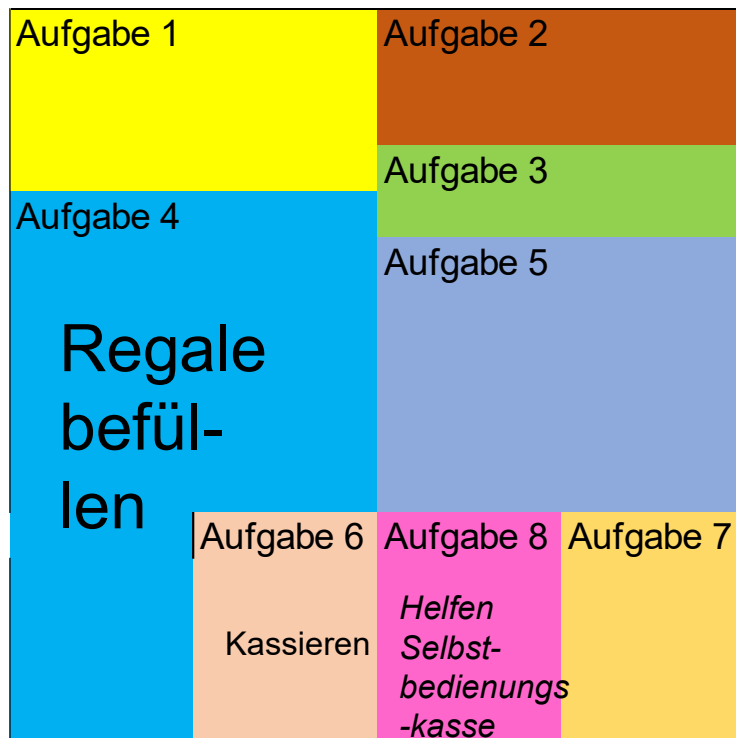
Perspektivwechsel: von Kund\*in zum Beschäftigten

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

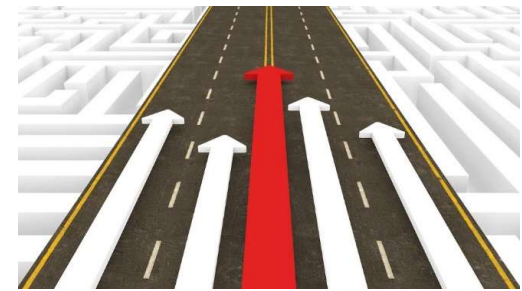


Bild von ar130405 auf Pixabay



# 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

---

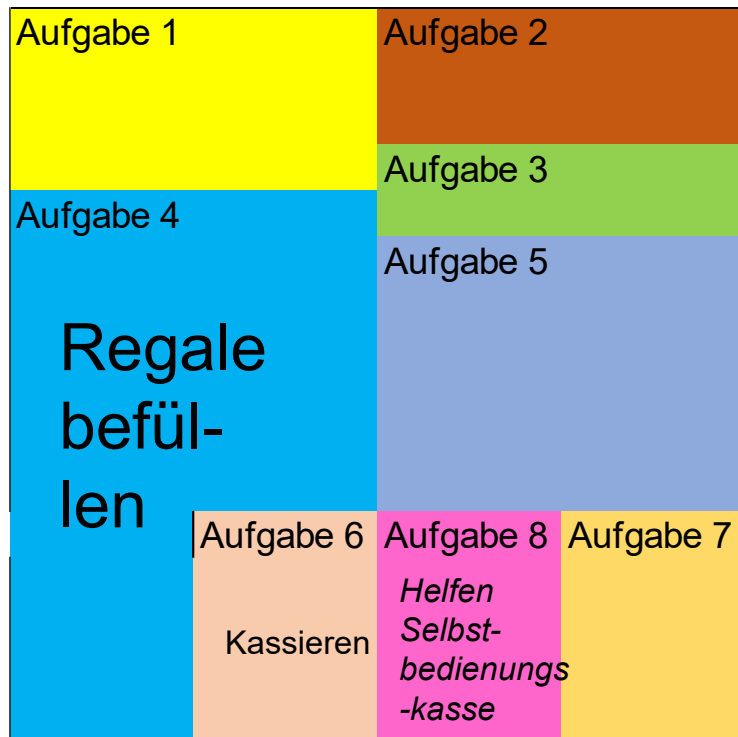
## Kriterien

- 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*)

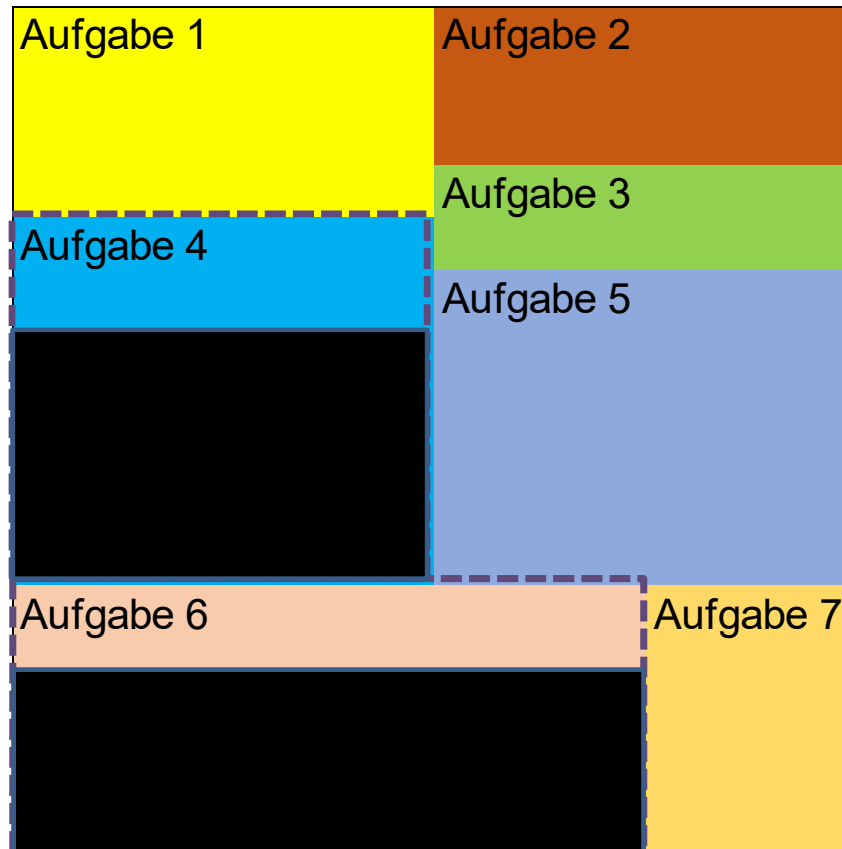
## Bitte beantworten Sie für sich folgende Fragen

---

- 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!