

Mehr Selbstorganisation, mehr Kontrolle – oder doch beides?

Führung im Zeitalter von Big Data

Prof. Dr. Andreas Boes (ISF München), Prof. Dr. Thomas Hess (LMU)

Eröffnungsveranstaltung des Bayerischen Forschungsinstituts für Digitale Transformation (bidt)

München, 18. Juli 2019

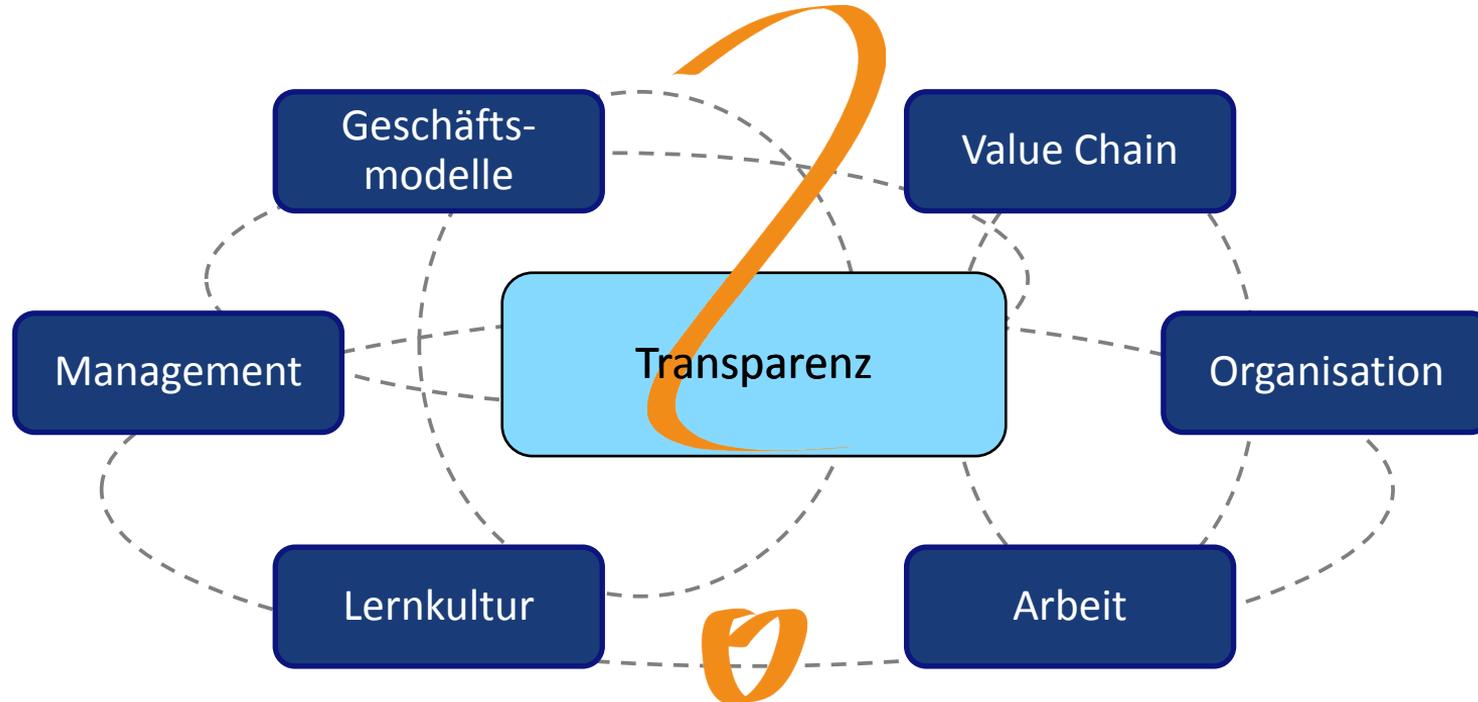
1. Führung in der digitalen Transformation
2. Schlüsselkategorie Transparenz – Führung zwischen Selbstorganisation und Kontrolle
3. Analyse: Chancen und Risiken der Datennutzung
4. Führung neu denken: Erste Lösungsansätze
5. Zusammenfassung und Ausblick

- Worüber sprechen wir: **Digitalisierung** oder **digitale Transformation**?

Digitale Transformation bezeichnet den grundlegenden Umwälzungsprozess in Wirtschaft und Gesellschaft, der mit der Digitalisierung einhergeht

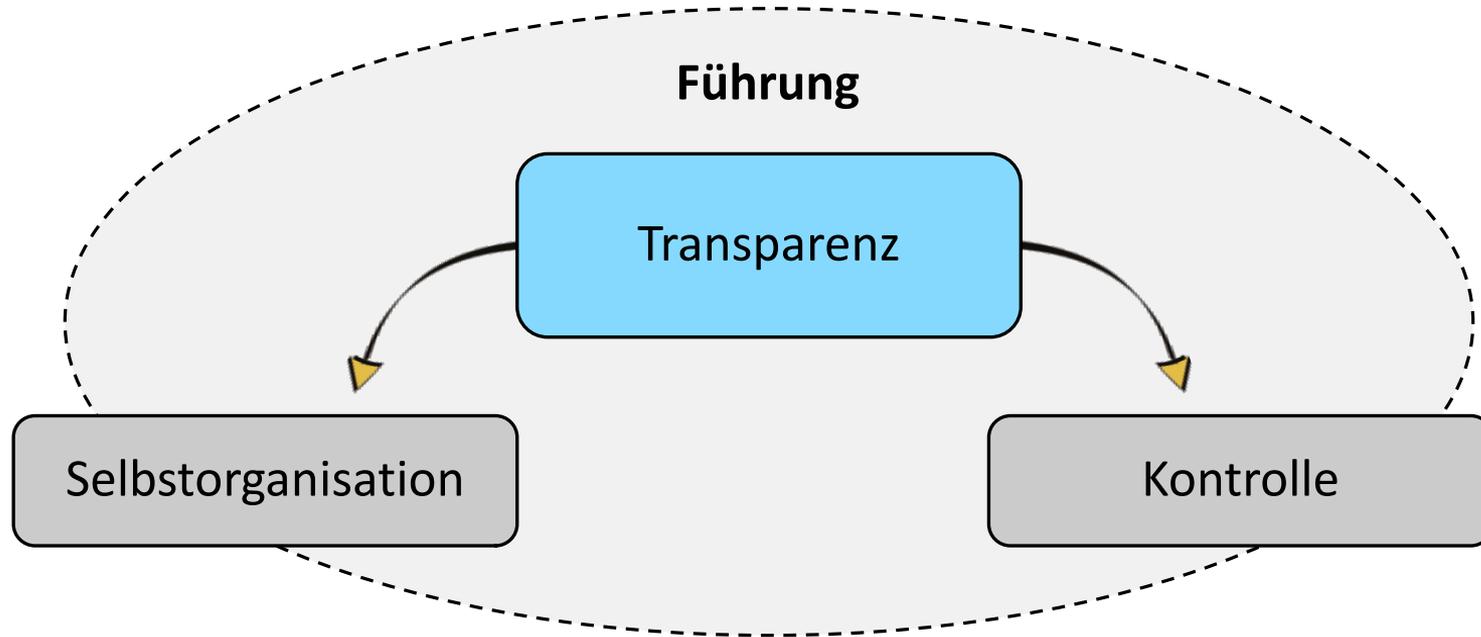
- ▶ Geschäftsmodelle und Wertschöpfungskonzepte
 - ▶ Arbeitswelt
 - ▶ Kultur in Unternehmen und Organisationen
 - ▶ Gesellschaftliche Rahmenbedingungen und Regulationsformen
- Führung als Schlüsselfaktor der erfolgreichen Bewältigung der digitalen Transformation
 - Unternehmen auf der Suche: Neue Führungskonzepte für die digitale Wirtschafts- und Arbeitswelt – Notwendigkeit einer neuen Führungslehre?

1. Führung in der digitalen Transformation
2. Schlüsselkategorie Transparenz – Führung zwischen Selbstorganisation und Kontrolle
3. Analyse: Chancen und Risiken der Datennutzung
4. Führung neu denken: Erste Lösungsansätze
5. Zusammenfassung und Ausblick



Wie lassen sich Führung und neue Transparenz optimal verbinden?

Führung zwischen Selbstorganisation und Kontrolle



1. Führung in der digitalen Transformation
2. Schlüsselkategorie Transparenz – Führung zwischen Selbstorganisation und Kontrolle
3. Analyse: Chancen und Risiken der Datennutzung
4. Führung neu denken: Erste Lösungsansätze
5. Zusammenfassung und Ausblick

Daten- und transparenzbasierte Führungsansätze haben Auswirkungen auf Manager, Mitarbeiter und die gesamte Organisation

Organisationaler Rahmen



Manager

Höhere Datenverfügbarkeit und neue Technologie
führen zu erhöhter Transparenz



Mitarbeiter

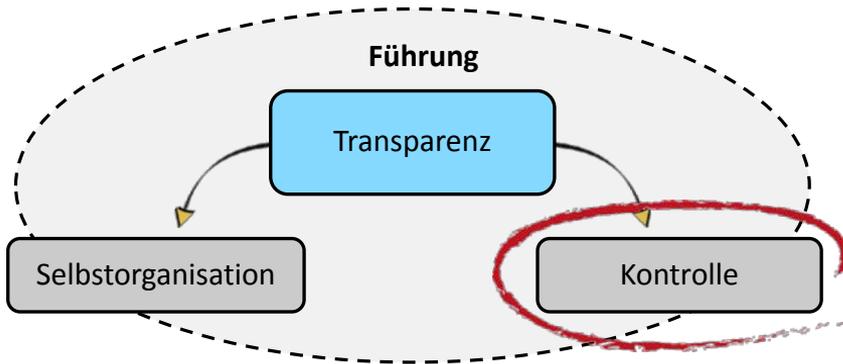
Führungsaufgaben:

- Spannungsfeld zwischen direkter Überwachung und indirekter Führung durch erhöhte Transparenz
- Herausforderung: Welche Daten sollen zur Führung genutzt werden?

Leistungserbringung:

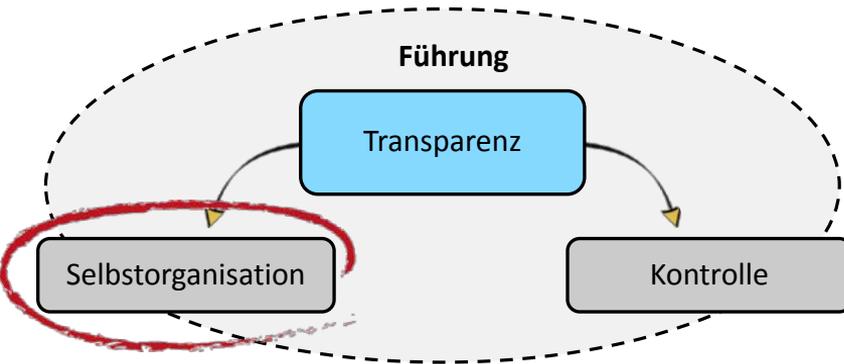
- Selbstorganisation und Selbststeuerung durch erhöhte Transparenz
- Direktes, automatisiertes Reporting an den Manager

Mehr Kontrolle?



- Transparenz macht natürlich mehr Kontrolle möglich, so wie der Kunde wird auch der Mitarbeiter (und Manager) in seinem Handeln transparent
- Extremform: Detaillierte Kontrolle aller Schritte
- Aber: Welche Auswirkungen hat das auf die Motivation von Mitarbeitern, wie funktioniert das bei sich stark verändernden Aufgaben??

Mehr Selbstorganisation?



- Neue Transparenz fördert Selbstorganisation - Chancen und Risiken
- **Management** ambivalent:
 - Verlust von Gestaltungsspielräumen, Abwertung zum „Peoplemanager“, Abwärtskarrieren
 - + Neue Rolle als Coach, Leader oder Visionär
- **Beschäftigte** nicht nur positiv:
 - + Bessere Informationsbasis, mehr Gestaltungsspielräume, Team
 - Transparenz im Team kann zur Belastung werden

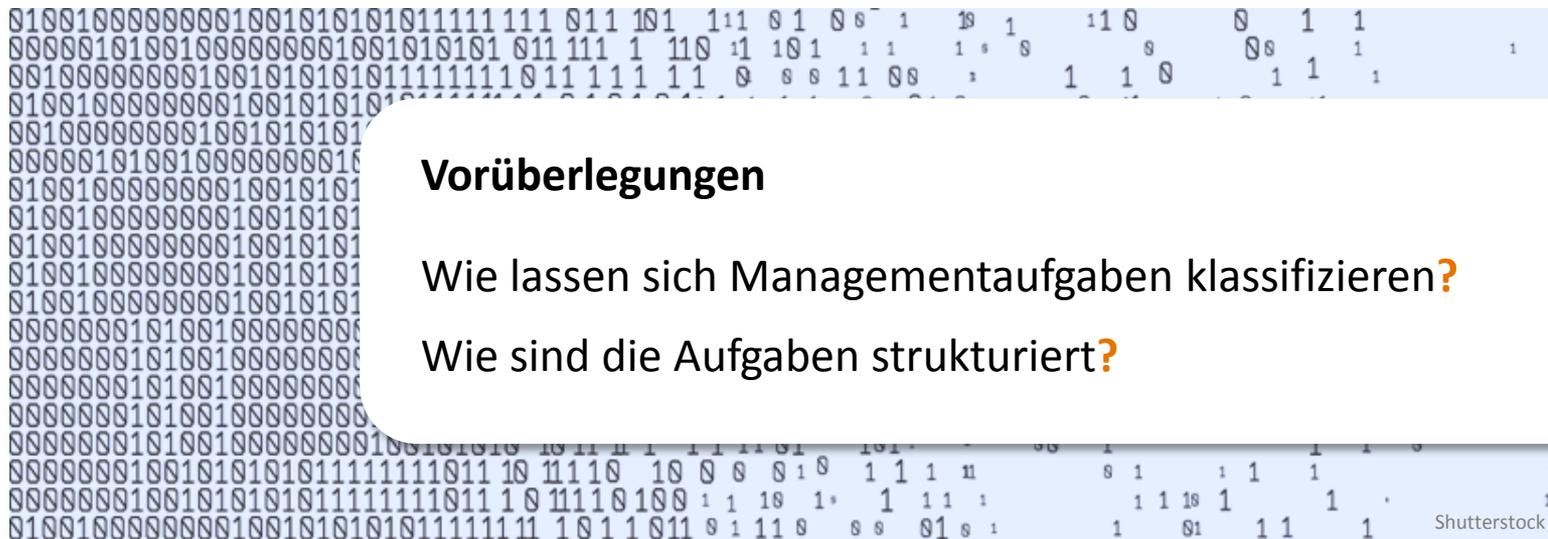
1. Führung in der digitalen Transformation
2. Schlüsselkategorie Transparenz – Führung zwischen Selbstorganisation und Kontrolle
3. Analyse: Chancen und Risiken der Datennutzung
4. Führung neu denken: Erste Lösungsansätze
5. Zusammenfassung und Ausblick

Wie können Daten in Managemententscheidungen genutzt werden?



Shutterstock

Wie können Daten in Managemententscheidungen genutzt werden?



Vorüberlegungen

Wie lassen sich Managementaufgaben klassifizieren?

Wie sind die Aufgaben strukturiert?

Shutterstock

Lösungsansätze Beispiel I:

Theoretische Herangehensweise

Management Decision-Making Levels

Operational Control

Management Control

Strategic Planning

Degree of Problem Structure	↑ <i>Structured</i> <i>Semi-Structured</i> <i>Unstructured</i> ↓	Benefits Enrollment	Recruitment Efficiency	HR Supply Analysis
		Applicant Screening	Monitoring Succession Plan	Strategic Planning & Workforce Planning
		Managing Unexpected Absentism	Implementing an HRIS	Mergers & Acquisitions

Quellen: Dulebohn & Johnson (2013)



Bisher werden Daten vorwiegend bei strukturierten, operationalen Aufgaben genutzt. Es ist anzunehmen, dass sie zukünftig auch bei strategischen, unstrukturierten Problemen an Bedeutung gewinnen.

Partizipative Führung durch Transparenz auf verschiedenen Ebenen

1. Stufe:

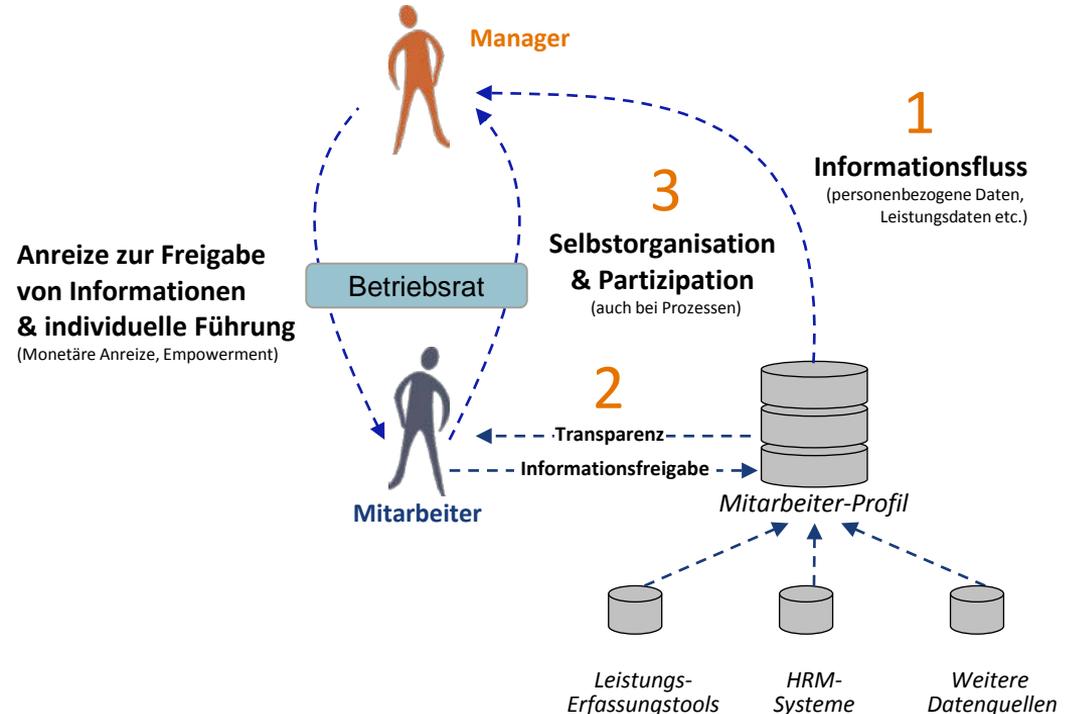
Vertrauen schaffen - Bestehende Informationsflüsse sichtbar machen

2. Stufe:

Empowerment der Mitarbeiter durch Zugang zu Daten

3. Stufe:

Selbstorganisation von Prozessen und Partizipation der Mitarbeiter



1. Führung in der digitalen Transformation
2. Schlüsselkategorie Transparenz – Führung zwischen Selbstorganisation und Kontrolle
3. Analyse: Chancen und Risiken der Datennutzung
4. Führung neu denken: Erste Lösungsansätze
5. Zusammenfassung und Ausblick

Auf der Suche nach neuen Führungskonzepten in der digitalen Wirtschaft

Ausgang:

Neue Führungskonzepte als Schlüsselfaktor der erfolgreichen Bewältigung der digitalen Transformation

Führung:

Neue Transparenz im Spannungsfeld von Selbstorganisation und Kontrolle gestalten

Erkenntnis:

Nur Selbstorganisation oder nur Kontrolle sind keine erfolgversprechenden Wege

Suchrichtung:

Führung als dynamische Aushandlung zwischen funktionalen Rollen - Empowerment, Leadership, Partizipation als Ansatzpunkte



Bildquelle: <https://lifecoachingbykaren.com/2014/03/30/can-leadership-learned/>

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit



Prof. Dr. Andreas Boes
ISF München
(Vorstand)

Bayerisches Forschungsinstitut
für digitale Transformation (Direktorium)
Andreas.Boes@bidt.digital



Prof. Dr. Thomas Hess
Ludwig-Maximilian-Universität München
(Institutsdirektor)

Bayerisches Forschungsinstitut
für digitale Transformation (Direktorium)
Thomas.Hess@bidt.digital