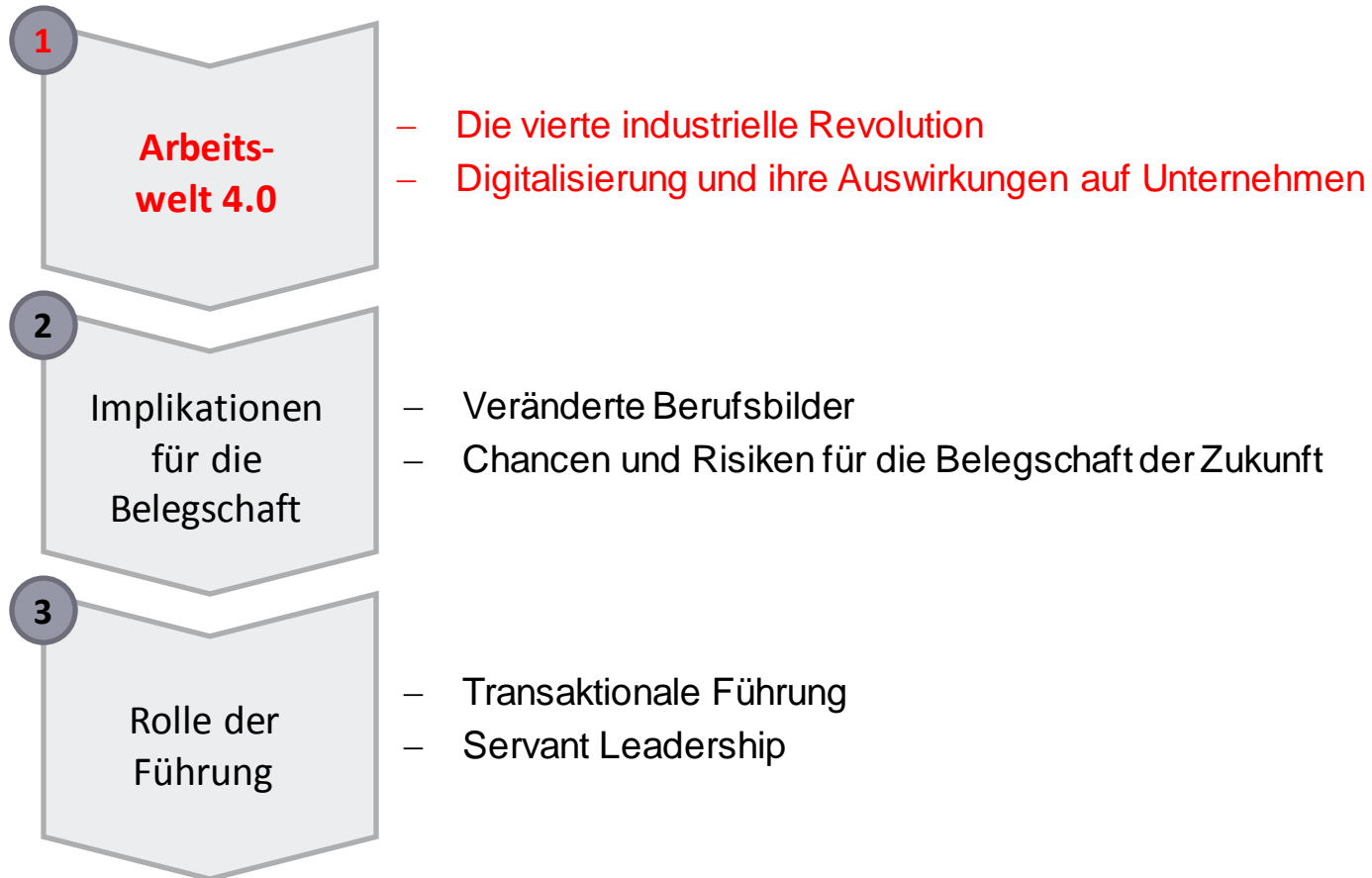


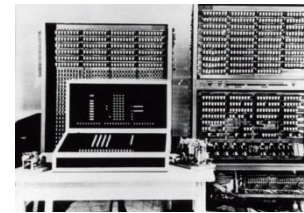
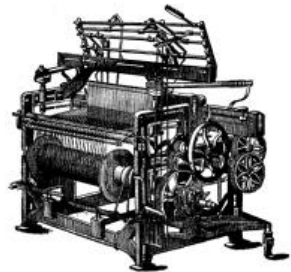


Ethische Führung im digitalen Krisenzeitalter – Science Fiction oder Notlösung?

Stefan Diestel

Unternehmertag 2016





4. Industrielle Revolution:
Digitalisierung der Arbeit, Cyber-
physische Systeme (Industrie 4.0)
und Internet (Smart Services)

3. industrielle Revolution Einsatz von Robotik und IT zur
weiteren Automatisierung der Produktion

2. industrielle Revolution Einführung arbeitsteiliger Massenproduktion mit Hilfe von elektrischer Energie

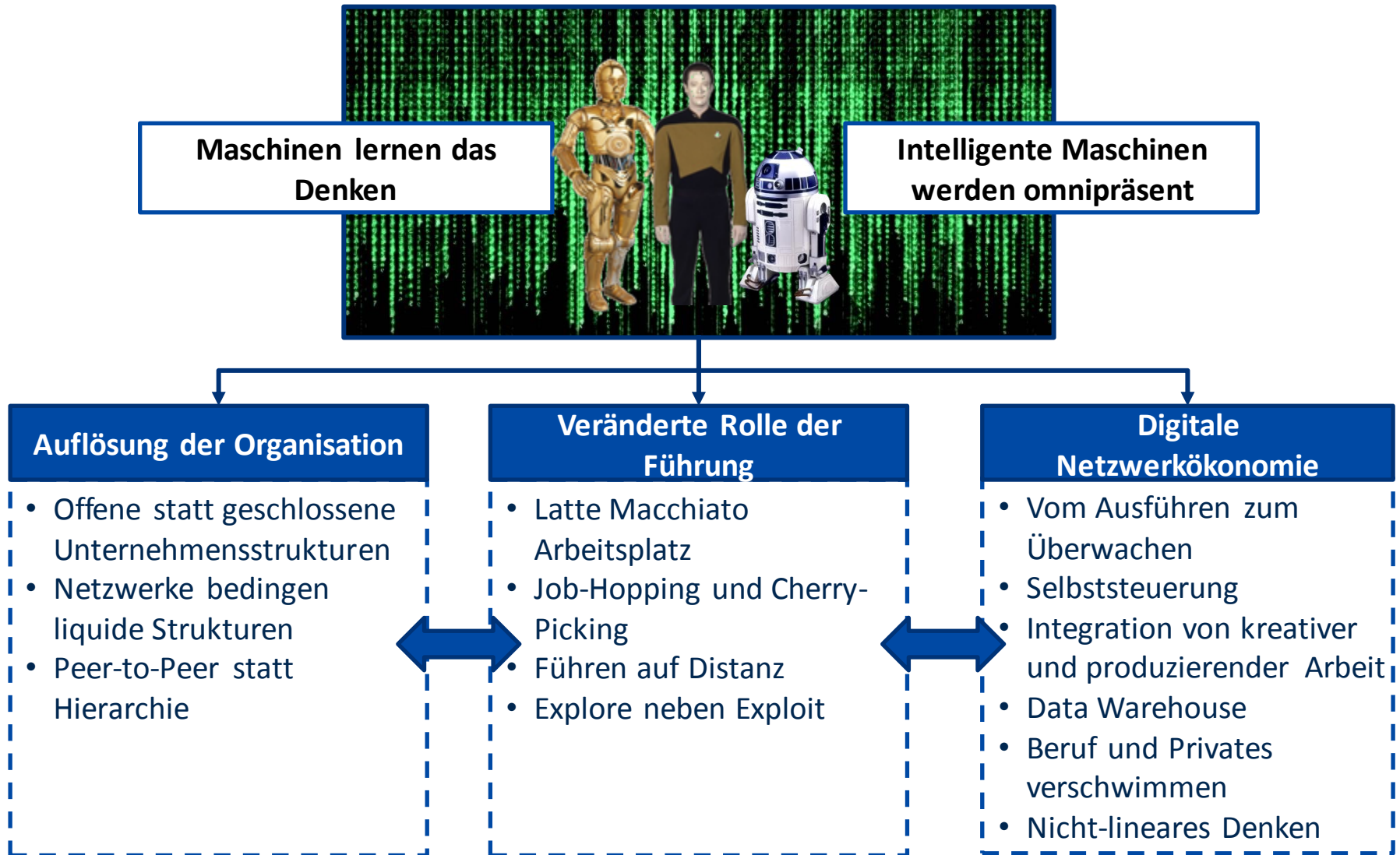
1. industrielle Revolution Einführung mechanischer Produktionsanlagen mit Hilfe von Wasser- und Dampfkraft

Ende 18. Jhd.

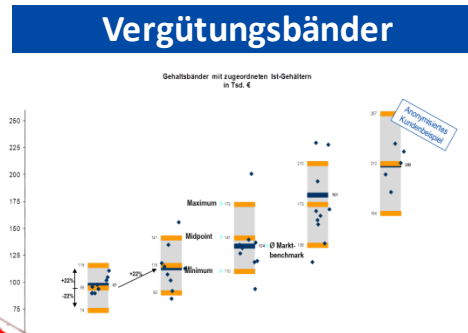
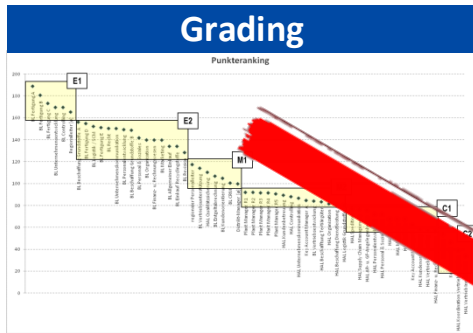
Beginn 20. Jhd.

1970er Jahre

Heute

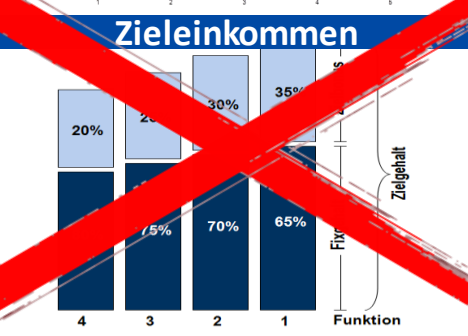
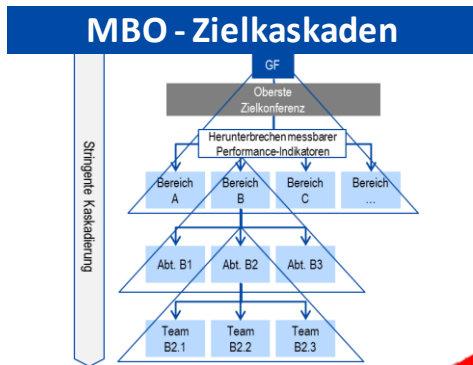


Die klassischen Führungs- und HR-Systeme funktionieren nicht mehr



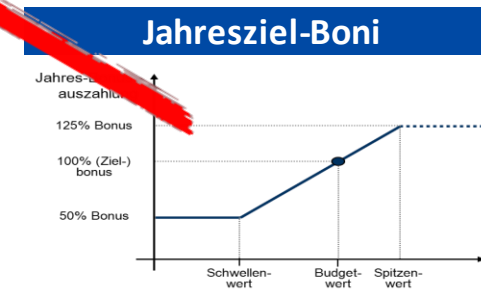
Stellenbeschreibungen

1	Allgemeine Information
	» Funktion
	» Bereich
	» Vorgesetzter
	» Unterstellte MA
	» Level
	» Vertreter
2	Ausbildung & Erfahrung
	» Abschluss
	» Berufserfahrung
	» Spezialkenntnisse (EDV, Führerschein, Zertifikate, Sprachen, etc.)
3	Verhaltensanforderungen
	» Kriterien (→ automatisch aus Grading abgeleitet)
	FK Beschreibung / Hauptaufgaben
	» Zweck der Stelle (max. 3 Zeilen)
	» Hauptaufgaben (max. 10, sortiert nach Wichtigkeit)
	Erstellungsdatum
	Bearbeiter
	Datum letzte Anpassungen
	Bearbeiter



Jahresziele

Abt.	Team	Ziel	Erreichung
M1	Team M1.1
	Team M1.2
	Team M1.3
	Team M1.4
M2	Team M2.1
	Team M2.2
	Team M2.3
	Team M2.4
M3	Team M3.1
	Team M3.2
	Team M3.3
	Team M3.4
M4	Team M4.1
	Team M4.2
	Team M4.3
	Team M4.4





Rangliste wegfallender Jobs

Niedrige Wahrscheinlichkeit (0-10%)

Floristen

Mathematiker

Spezialisierte Anwälte

Architekten

Psychologen, Ärzte & Gesundheitsberater

Hohe Wahrscheinlichkeit (60-99%)

Telefonverkäufer

Kreditanalysten

Koch

Versicherungs- und Immobilienmakler

Sachbearbeiter

- Induktiv-intellektuelle Tätigkeiten
- Effektive Bedienung von komplexen Maschinen, kreative Arbeit und unternehmerisches Denken

Nicht-lineares
Denken



Selbst-
steuerung

- Eigenständiges, zielgerichtetes und verantwortungsbewusstes Arbeiten
- Hohe Flexibilität und willentliche Selbstkontrolle

Chancen

- Wissensarbeit 4.0: dezentral organisiert, örtlich mobil und zeitlich flexibel
- Vereinbarung von Arbeitsrealität und arbeitsrechtlichen Rahmenbedingungen



Risiken

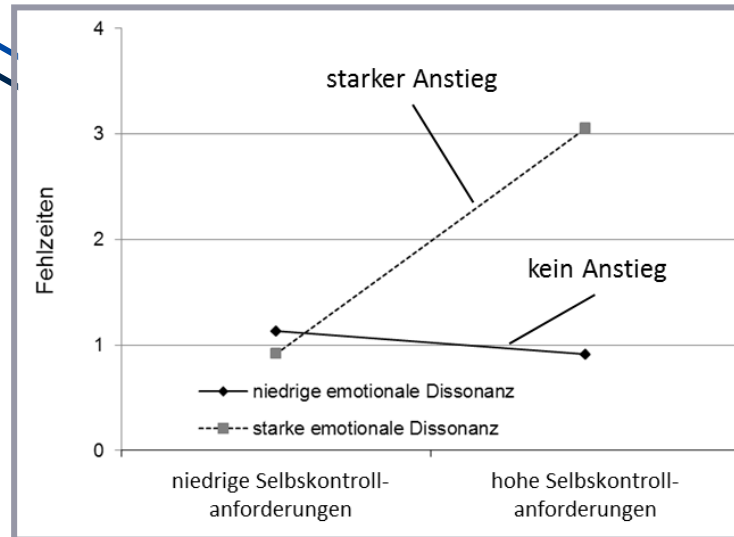
- Arbeitszeiten setzen sich fortan aus Mikro-Arbeitszeiten zusammen
- Der Abbau von traditionellen Arbeitsorten und -zeiten führt zu neuen Belastungen.
- Überlängerte Arbeitszeiten und Verzicht auf Regenerationszeit



Herausforderungen an Führung

- Generation Y: Die meisten Absolventen wünschen sich eine harmonische Zusammenarbeit mit flachen Hierarchien und der Möglichkeit zur Mitgestaltung und Mitbestimmung.
- Vertrauensbasierte Führung zur Schaffung einer persönlichen Bindung über unpersönliche Systeme
- Feedback-Kultur und Error-Management (Differenzierte Fehleranalyse und -bewertung)
- Motivation statt Kontrolle

Selbstkontrollanforderungen beschreiben arbeits- und aufgabenbezogene Anforderungen an die willentliche Unterdrückung und Kontrolle von impulsiven Reaktionsmustern, Motivationstendenzen und Aufmerksamkeitsprozessen (Schmidt & Diestel, 2015).

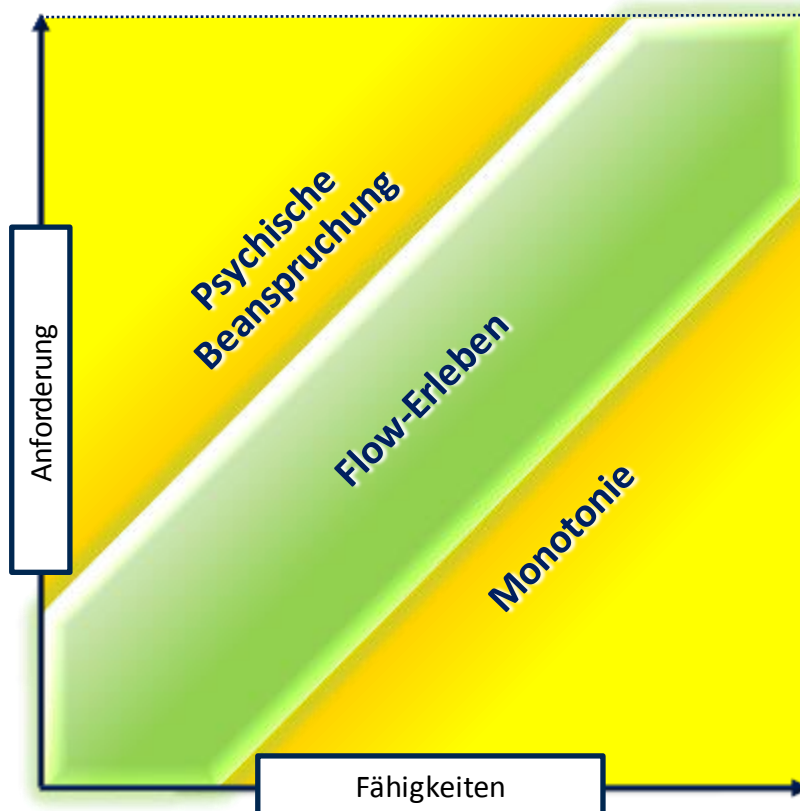


Emotionsarbeit beschreibt die intentionale Steuerung der eigenen Emotionen zu Gunsten der von der Arbeitsrolle geforderten Emotionen (Hochschild, 1983).

- Modulation von Mimik und Gestik sowie über gezielte Wortwahl
- **Emotionale Dissonanz:** Das Zeigen von Emotionen, die man nicht erlebt.

Flow: Psychologische Voraussetzung für Kreativität

Das reflexionsfreie Aufgehen in einer reibungslosen sowie motivierenden Tätigkeit, die man trotz hoher Anforderungen unter Kontrolle hat.



Passung zwischen Fähigkeit und Anforderung auf hohem Niveau

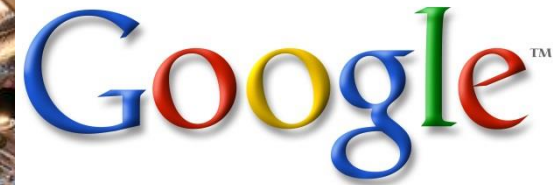
Anforderungen und Rückmeldungen sind klar und ohne Interpretationsnotwendigkeit

Der Handlungsablauf ist reibungslos und folgt nach einem inhärenten logischen Prinzip

Die Konzentration sowie andere kognitive Steuerungsprozesse erfolgen autonom.

Verschmelzen vom Selbst und Tätigkeit; kein bewusstes Erleben meiner Selbst mehr ("tiefer Flow"): Aufgehen in der Tätigkeit.

Bürogebäude in der Arbeitswelt 4.0: intelligente Kommunikationszentren



Google™

➤ **Kollaborative Aufgaben stehen im Vordergrund**

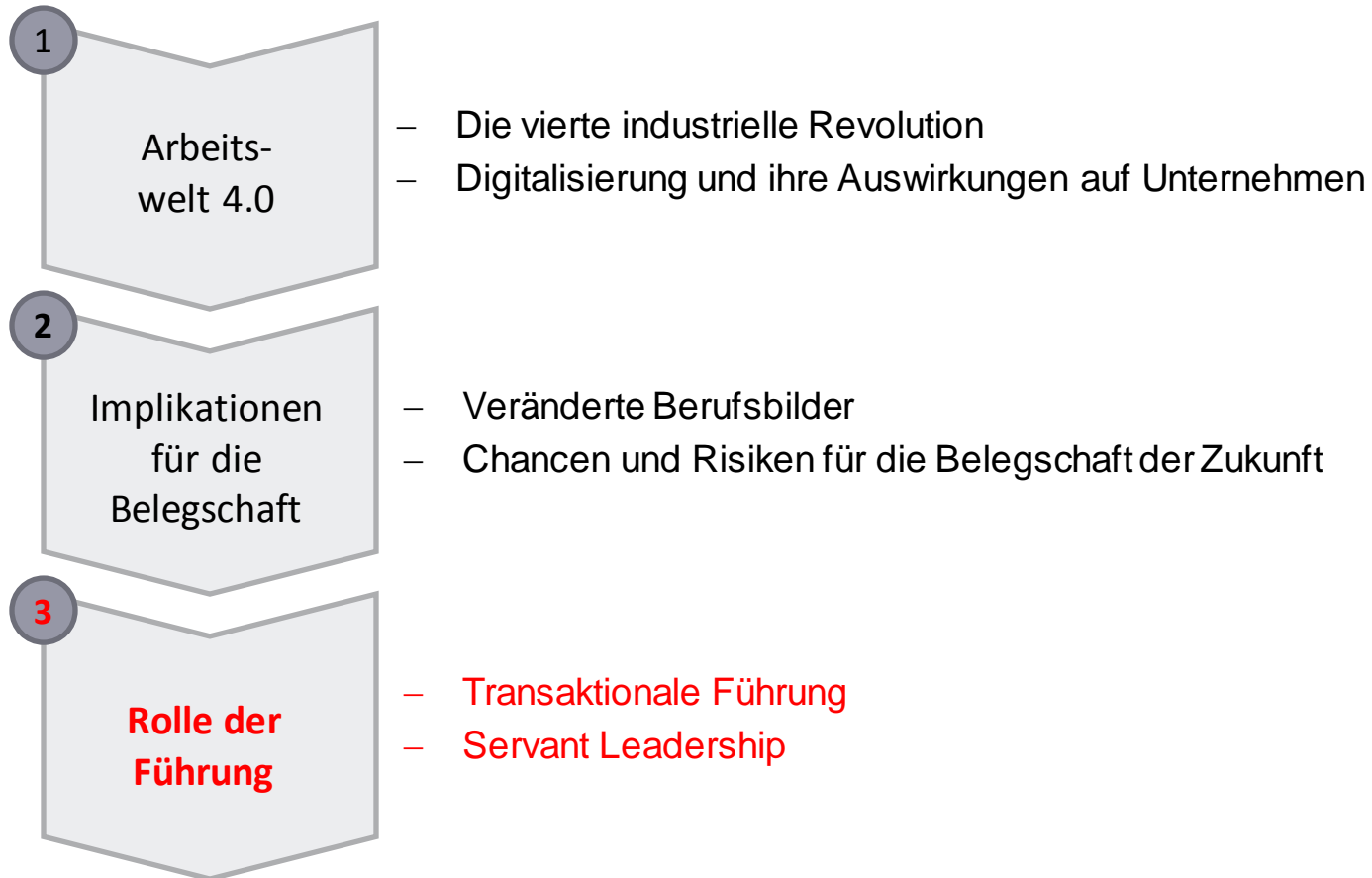
➤ **Mitarbeiter werden bei der Gestaltung der Räume miteinbezogen**

➤ **Büros werden soziale Interaktionsplattformen**

Co-Working Spaces:

- Alternative zu Home-Office
- Fördert den kommunikativen Austausch von Freelancern, Start-Ups und Mitarbeitern







Transformationale Führung

Idealisierte Vorbildwirkung

Transf. Führungskräfte werden als Vorbilder wahrgenommen, respektiert und bewundert.

Inspirierende Motivation

Transf. FK motivieren und inspirieren durch anspruchsvolle Ziele, Sinn und Teamgeist.

Intellektuelle Stimulation

Transf. FK regen die innovativen Fähigkeiten ihrer MA an und ermuntern sie zum effektiven Problemlösen.

Mitarbeiterorientierung

Transf. FK betätigen sich als Mentor oder Coach und gehen auf die individuellen Bedürfnisse ihrer MA ein.



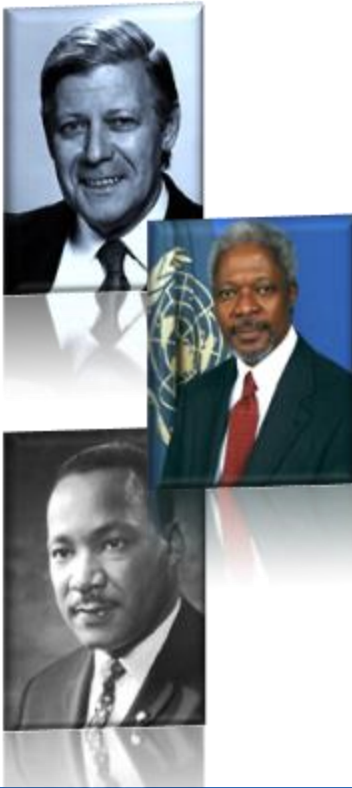
Transformationale Führung: Schattenseiten

Während transformationale Führung oft mit innovativer Leistung und Eigeninitiative in Zusammenhang gebracht wird, gibt es kaum Erkenntnisse über Integrität und moralisch vertretbare Handlungen.

Merkmale der transformationalen Führung stehen teilweise in enger Beziehung zu narzisstischen Persönlichkeitseigenschaften (Khoo & Burch, 2008) und treffen auf historisch belastete Führungspersonen zu (u.a. Mao Zedong; Tourish, 2013).

Aktuelle Untersuchungen zeigen, dass transformationale Führung auch unethisches Verhalten verursachen kann, wenn dieses Verhalten im Dienste unternehmerischer Interessen steht (Effelsberg, Solga, & Gurt, 2013).

Ethische Integrität der Führung: Servant Leadership



- Führungskraft versteht sich als „Diener“ seiner Mitarbeiter und seiner Organisation.
- Pflichterfüllung und soziale Verantwortung haben in Entscheidungsprozessen und Handlungen gegenüber persönlichen Interessen stets Priorität.
- Orientierung an ethischen und für andere transparente Prinzipien.

Authentisches Auftreten

Verständnis für Anliegen und Bedürfnisse anderer

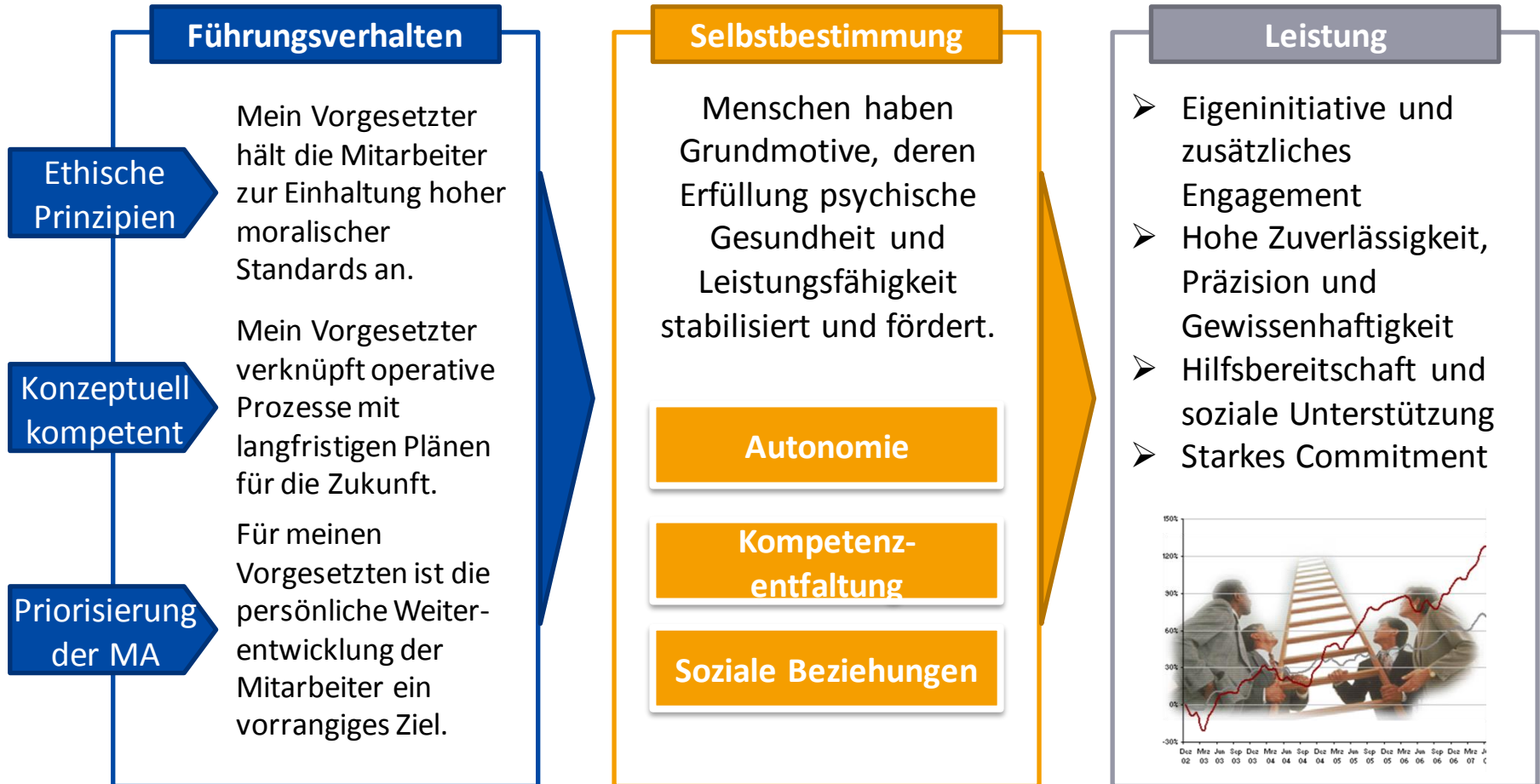
Vermittlung von ethischen Werten

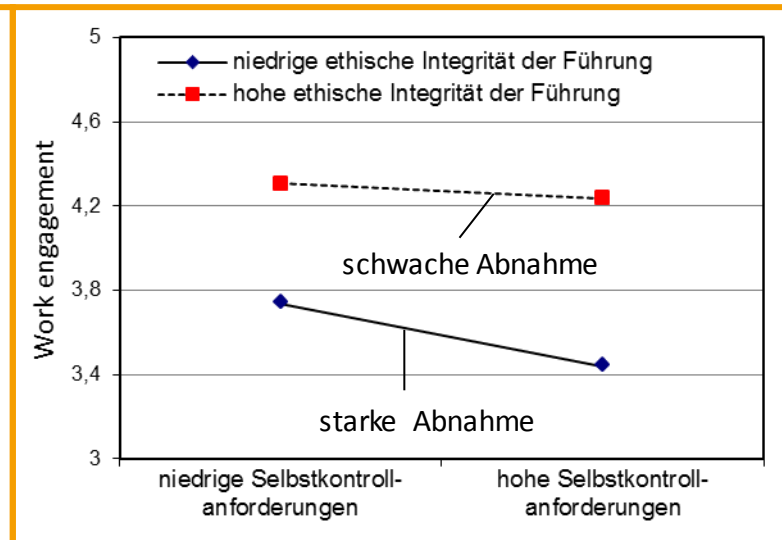
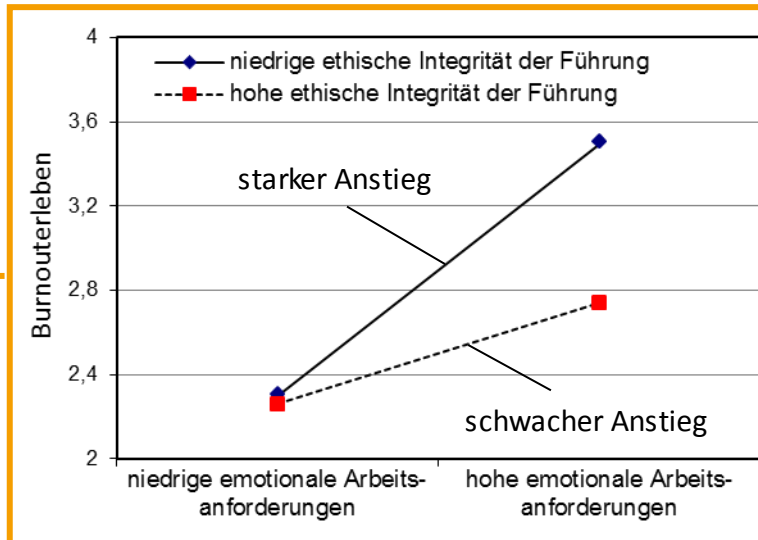
Starke konzeptuelle und methodische Fähigkeiten

Vorausschauendes Handeln

Entwicklung und Förderung der eigenen MA

Ethische Integrität der Führung: Wirkmechanismus





- Die ethische Integrität der Führung fördert die Belastungsbewältigung von Mitarbeiterinnen sowie Mitarbeitern.
- Im Falle hoher ethischer Integrität ist der ungünstige Einfluss von modernen Arbeitsanforderungen auf Burnout und Motivation deutlich schwächer als bei wenig integrierter Führung.
- Ethische Führung stabilisiert psychische Gesundheit und Motivation (Work Engagement) selbst bei hohen Arbeitsbelastungen.

Ethische Integrität der Führung: Nutzen

- ▶ Positive Effekte auf die Gesamtleistung von Teams: Effizienz und Produktivität
- ▶ Zunahme von Arbeitszufriedenheit, Commitment und Eigeninitiative
- ▶ Verbesserung der Kommunikation, des Vertrauens und der kollegialen Unterstützung unter den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern
- ▶ Förderung von Innovation und Kreativität durch Integration von Wissensstrukturen bei Diversität
- ▶ Verbesserung der erlebten Fairness bei Entscheidungsprozessen

**Herzlichen Dank für
Ihre Aufmerksamkeit**