

## Führungs- und Kommunikationskompetenz für die „Arbeitswelt 4.0“

Im Rahmen eines Projektes der Offensive Gutes Bauen und der Offensive Mittelstand entstanden.

### › 1. Information

#### › Was ist unter „Führungs- und Kommunikationskompetenz für die „Arbeitswelt 4.0“ zu verstehen?

Noch immer schreitet die Digitalisierung und Virtualisierung von Geschäfts- und Arbeitsabläufen voran. Wirtschaft und Arbeitswelt stehen erst am Anfang eines größeren Wandels. Diese Veränderungen tragen zur Stärkung eines anderen Verständnisses von Führungs- und Kom-

munikationskompetenz bei. Die neuen Möglichkeiten der technischen Vernetzungen und der mobilen Arbeitsformen, der virtuell-automatisierten Prozesse mit Hilfe von CPS sowie die Potenziale der Echtzeit beschleunigen den Übergang zu einem anderen Typus von Führung. Seit mehr

als zwei Jahrzehnten nimmt die Methode des ergebnisorientierten Führens, der Delegation sowie der dezentralen Leitung an Bedeutung zu. Die „Arbeitswelt 4.0“ eröffnet diesen Ansätzen zusätzliche und auch neue Wege.

#### › Wie wirkt sich der Wandel auf den eigenen Betrieb und die Arbeit aus?

Die „VierNull“-Welt erlaubt eine stärkere Rolle der Kundin bzw. des Auftraggebers. Die Welt der Massenfertigung von immer gleichen Produkten und die serienhafte Bereitstellung von immer gleichen Dienstleistungen rückt schrittweise in den Hintergrund. Die Einzelbearbeitung – die „Losgröße 1“ – wird zukünftig

größere Teile des Marktes und des Wettbewerbes bestimmen. Vielleicht lässt sich der Wandel beschreiben als massenhafte Bereitstellung von individualisierten Einzellösungen. Damit wird erkennbar, dass jeder Auftrag immer mehr eine eigenständige Wertschöpfungskette innerhalb des Betriebes und zwischen Betrieben sowie

betriebsübergreifend auslöst. Führung will dadurch nicht mehr primär Stückzahlen erreichen sondern täglich neue „smarte“ (kluge) Lösungen. Dieser Wandlungsprozess verlangt auch eine andere, an die Veränderungen angepasste Führungskultur.

#### › Welche Herausforderungen stellen sich?

Neue (mobile) Techniken der Kommunikation und des Datenaustausches bringen neue Herausforderungen an Führungs- und Kommunikationskompetenz mit sich. Jedoch bilden ständig aktualisierte Endgeräte und ihre Software nicht den Kern der Herausforderung. Dieser liegt vielmehr in der Ausübung der Kunst des Delegierens, der dezentralen Organisation und des ergebnisorientierten Führens.

Diese Themen liegen seit langem auf dem Tisch. In zahlreichen Betrieben wurde jedoch noch im alten Führungsmodell weitergemacht. Die neue Stufe der Digitalisierung und Virtualisierung (unter den Bedingungen eines virtuell-automatisierten Raumes in Echtzeit) fordert den Umbau der Führungskultur ein und verlangt die rasche Umsetzung einer „smarten“ Führung. Man könnte von einem nachholenden Vorgang sprechen.

Jutta Rump, Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit Schwerpunkt Internationales Personalmanagement und Organisationsentwicklung an der Hochschule Ludwigshafen, hat sich mit ihrem Team seit langem mit den Herausforderungen neuer Führungskompetenz befasst. Sie hat einige Eckpunkte dazu formuliert:

1. Veränderung von Kommunikationsprozessen (Erhöhung der Kommunikationsgeschwindigkeit und Verdichtung der Kommunikation).
2. Zunahme der indirekten Kommunikation mittels (mobiler) Informations- und Kommunikationstechnologie.
3. Zunahme der Bedeutung von Medienkompetenz, Verbalisierungs- und Visualisierungskompetenz.
4. Zunahme administrativer Tätigkeiten.
5. Verringerung der Präsenz von Führungskräften aufgrund der Möglichkeit der Steuerung und Kontrolle durch elektronische Medien.
6. Führungskraft in der Rolle des Trainers/ Coaches.
7. Inkompatibilität autoritärer Führung zu den Erfordernissen der Digitalisierung.
8. Notwendigkeit eines offenen, vertrauensbasierten, situativ-delegativen Führungsstils<sup>1)</sup>.

Traditionelles Führen und Leiten ist mit den immer mehr räumlich und zeitlich dezentralisierten Arbeitsvorgängen unvereinbar (inkompatibel).

Das Rump-Team weist dabei auch auf die notwendige besondere Sensibilität und Empathie hin, die im Umbauprozess hin zu

„VierNull“ (digitale Transformation) erforderlich sind:

Die Digitalisierung geht mit einem kontinuierlichen Lernprozess der Beschäftigten einher. Darüber hinaus wird von ihnen ein immer höheres Maß an Flexibilität und Mobilität eingefordert. Es ist zu beobachten, dass für einige Mitarbeiter dieser Prozess einer stetig steigenden Drucksituation gleichkommt. Nicht jeder ist der Herausforderung gewachsen und kann konstruktiv damit umgehen. „Was passiert, wenn ich nicht mehr kann?“ ist eine häufig gestellte Frage – eine ernst zu nehmende Frage, für deren Beantwortung der Arbeitgeber, aber auch der Betriebsrat Sorgfalt aufwenden sollten. Sehr häufig besteht auf Seiten der Arbeitnehmer nicht allein die Angst vor Stellenabbau, sondern auch die Angst vor der Einschränkung persönlicher Freiräume, vor der Zuweisung bestimmter Arbeitsplätze und vor dem Ausbleiben weiterer Qualifizierungsmaßnahmen. All diesen Ängsten gilt es Rechnung zu tragen und ihnen durch ein gelebtes und authentisches Führungs-Konzept entgegen zu treten.

Ergebnisorientiertes Führen in digitalen und virtuellen Umgebungen basiert auf mehr Teamgeist und weniger Dominanz.

<sup>1)</sup> Vgl. Jutta Rump, Gaby Wilms, Silke Eilers: Digitalisierung in der Arbeitswelt. Hintergründe und Handlungsansätze. In: Welf Schröter (Hg.): Identität in der Virtualität. Einblicke in neue Arbeitswelten und „Industrie 4.0“. Mössingen 2014. S. 9-37.

Der „delegative Führungsstil“ benötigt laut Rump drei Führungsgrundsätze:

1. Vertrauen ist das wichtigste Fundament wirksamer Führung. Wer Vertrauen genießt, darf sich sogar manchen handwerklichen Führungsfehler leisten.
2. Unternehmen wie auch die einzelne Führungskraft müssen sich auf ihre Stärken konzentrieren und diese weiter ausbauen.
3. Wirksame Führungskräfte konzentrieren sich auf Ergebnisse. Sie lassen ihren Mitarbeitern auf dem Weg dorthin möglichst viele Wahlmöglichkeiten. Das Umsetzen dieser Grundsätze wird nicht unbedingt leichter, wenn zu erken-

nen ist, dass die Vertiefung von Digitalisierung und Virtualisierung eine Beschleunigung der Abläufe zeitigt (Echtzeit). Zudem ist unverkennbar, dass die „Wirtschaft 4.0“ durch eine erhebliche Erhöhung von Abstraktion und Komplexität geprägt wird.

### › Welche neuen Potenziale erwachsen für Mittelstand und Handwerk?

Dezentrales und ergebnisorientiertes Führen und Leiten, teamorientiertes Denken und aktives Kommunizieren stärken die Motivation in der Belegschaft. Eine bessere Motivation und gute Präventions-

maßnahmen (vgl. Prävention 4.0) senken Krankheits- bzw. Gesundheitskosten und stabilisieren eine gute Produktivität. Die mobil nutzbaren neuen technischen Geräte erlauben Arbeiten zu individuellen

Zeiten an individuellen Orten. Dezentralisierung und Delegation entlasten auch die Führung. Konsensuell vereinbarte Arbeitsmodelle erhöhen zugleich die Flexibilität des Betriebes.

## › 2. Entscheidungsmöglichkeiten

### › Wie kann sich der Betrieb dem Thema öffnen?

Um für den eigenen Betrieb angesichts von „Arbeit 4.0“ das Beste herauszuholen, sind mindestens zwei Impulse hilfreich:

- Die Geschäftsleitung sollte offen und kommunikativ damit umgehen, dass die Digitalisierung und Virtualisierung gewandelte Führungskulturen und Füh-

rungsmodelle benötigt.

- Die Geschäftsleitung sollte der Belegschaft bzw. dem Betriebsrat einen Dialog über die Verbesserung der Abläufe und neue horizontale Arbeitsorganisationsmodelle anbieten.

Die technischen Potenziale erzwingen

früher oder später den Umbau bisheriger Organisation und Zuständigkeit. Wer vorausschauend die Herausforderungen anspricht und zum kooperativen Gestalten einlädt, erreicht bessere Lösungen zu geringeren Kosten.

### › Wo gibt es Informationen und Rat?

Seit vielen Jahren gibt es einen umfangreichen Diskurs über neue Führungsmodelle. Zahlreiche Fachorganisationen, die Sozialpartner, Kammern und wissenschaftliche Einrichtungen haben Erfahrungen

gesammelt. In den Landesnetzwerken zu „Wirtschaft 4.0“ haben sich die „Pioniere“ zusammengefunden. Die Teilnahme des eigenen Betriebes an regionalen Innovationsnetzwerken erleichtert den Wis-

sens- und Erfahrungstransfer. In diesen Netzwerken eröffnen sich Zugänge zu Pilotanwendungen und gelungenen Lösungen (best practice).

### › Welche Beispiele für vorhandene Umsetzungen gibt es?

Informationen und Rat werden von vielen landesweiten Innovationsnetzwerken bereitgestellt, die zumeist unter der Schirmherrschaft von Landesministerien stehen wie etwa beispielhaft das Techno-

logie-Netzwerk „Intelligente Technische Systeme OstWestfalenLippe“ in Nordrhein-Westfalen oder die „Allianz Industrie 4.0 Baden-Württemberg“. Zudem bieten das Beraternetzwerk der „Offensive Mit-

telstand“ (OM) und das Beraternetzwerk der „Offensive Gutes Bauen“ (OGB) auf Landesebene begleitende Hilfen an.

## › 3. Welche Schritte eignen sich als Einstieg?

### › An welchen Stellen im Betrieb könnte ich ansetzen?

Die Geschäftsführung, Geschäftsleitung und ggf. die Abteilungsleiter/innen sollten mit gutem Beispiel vorangehen. Sie

sollten sich weiterbilden und die neuesten Kenntnisse und Erfahrungen im Bereich des ergebnisorientierten Führens erwerben.

Danach sollten die Belegschaft und der Betriebsrat zu einem mehrteiligen Zukunftsdialog eingeladen werden.

### › Welche Techniken werden gebraucht?

Hier sind als erste Schritte nicht zu allererst Techniken im Sinne von Hard- und Software zu empfehlen. Wählen Sie vorhandene neue Spieltechniken aus (Ga-

ming). Simulieren Sie mit Spielen (Plan- spielen, Games) die Auseinandersetzung mit neuen Führungsmodellen und neuen Organisationsgedanken. Spielerisch lassen

sich Unklarheiten und Widersprüchliches bereden.

## Checkliste „Führungs- und Kommunikationskompetenz für die „Arbeitswelt 4.0““

Entscheidungsscheckliste des Handelns (inkl. einer Liste von Fragen nach Einbindung des eigenen betrieblichen Teams, nach Hinzuziehung von externer Beratung und Kompetenz)

		Ja	Nein
1.	Organisieren Sie einen ersten Dialog unter den im Betrieb mit Führungsaufgaben betrauten Menschen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2.	Verständigen Sie sich mit Ihnen auf eine Öffnung und Veränderung bisheriger Methoden und Modelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3.	Organisieren Sie für die Führungskräfte Weiterbildungsworkshops und ggf. Qualifizierungen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4.	Diskutieren Sie teamorientierte, ergebnisorientierte neue Handlungsmodelle.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5.	Gehen Sie auf die Belegschaft und den Betriebsrat zu und laden Sie zu einem Zukunftsdialog ein.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6.	Lassen Sie die Belegschaft und den Betriebsrat Kriterien und Vorschläge für eine vertrauensbasierte und teamorientierte Führungskultur erarbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7.	Überprüfen Sie die Vorschläge auf ihre Tauglichkeit mit Hilfe von Planspielen bzw. Spielen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8.	Sprechen Sie mit den Beschäftigten und dem Betriebsrat über flankierende soziale und präventive Rahmenbedingungen des ergebnisorientierten Führens.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9.	Dokumentieren Sie mit Hilfe interner Onlinelösungen die verschiedenen Ansätze und Beiträge. Führen Sie einen begleitenden Online-Blog über die Umsetzung neuer Ideen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10.	Schließen Sie mit dem Betriebsrat eine Betriebsvereinbarung. Diese verstärkt das Vertrauen und regelt Rollen sowie Zuständigkeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

### ➤ 4. Weitere Hinweise

#### Dokumente

Siehe dazu auch die vertiefenden Entscheidungshilfen zu

- Einstiege in die digital-integrierte Wirtschaft – Potenziale der „Arbeitswelt 4.0“ für Mittelstand und Handwerk
- Bedeutung von Cyber-Physical Systems (CPS) für KMU
- „Arbeitswelt 4.0“: Herausforderung Qualifizierung
- Gutes Arbeiten mit der Crowd – Qualität und Standards
- Fragen der IT-Sicherheit in der „Arbeitswelt 4.0“
- „Prävention 4.0“
- Cloud Computing – Orientierungswissen für KMU
- Einstiegshilfe für KMU – Die ersten Handlungsschritte in Richtung Cloud Computing
- Rechtliche Aspekte der Nutzung von Cloud-Lösungen
- Qualifizierungsanforderungen für das Cloud Computing

#### Links

- Institut für Beschäftigung und Employability IBE (<http://www.ibe-ludwigshafen.de/arbeitschwerpunkte/unternehmensfuehrung.html>)
- Beitrag zur „Offensive Mittelstand“: Beispiel Planspiele (<http://www.strategiezentrum-oberrhein.de/planspiele/>)

#### Beraternetze

- Beraternetzwerk der „Offensive Mittelstand“ (OM) (<http://www.offensive-mittelstand.de/>)
- Beraternetzwerk der „Offensive Gutes Bauen“ (OGB) (<http://www.offensive-gutes-bauen.de/>)

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der:



**Impressum:**

Diese Entscheidungshilfe ist im Rahmen des Projektes AKTIV der Offensive Gutes Bauen und der Offensive Mittelstand entstanden, gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit.

Offensive Mittelstand, Theodor-Heuss-Str. 160, 30853 Langenhagen, E-Mail: [info@offensive-mittelstand.de](mailto:info@offensive-mittelstand.de) – Offensive Gutes Bauen, Kaiser-Friedrich-Ring 53, 65185 Wiesbaden, E-Mail: [info@offensive-gutes-bauen.de](mailto:info@offensive-gutes-bauen.de) – Konzept und Text: Welf Schröter, Irene Scherer (Forum Soziale Technikgestaltung) – Stand: November 2015