

# FÜHRUNG 4.0 – WIE DIGITALISIERUNG DIE FÜHRUNG VERÄNDERT



Vortrag im Rahmen des Workshops Arbeit Neu 4.0 –  
Erfahrungen aus/für die Praxis im November 2018



Dipl. psych. Cornelia Hulla  
Boson Dynamics GmbH  
Foto: persönlich

Das Thema Führung 4.0 darf nicht losgelöst von neuen, rein technisch-ökonomischen Veränderungen betrachtet werden. Wichtige Trends der Arbeitswelt, wie demographische Entwicklungen (z. B. Verknappung der Nachwuchskräfte, Verlängerung der Lebensarbeitszeit) und gesellschaftliche Entwicklungen (z. B. Wertewandel, Sensibilisierung für Nachhaltigkeit, Feminisierung und Individualisierung) beeinflussen ebenfalls das neue Verständnis von Führung. Organisationen sind gut beraten ihr Führungsverständnis zu verändern, um auf stetig steigende Kundenanforderungen und die Beschleunigung der vielfältigen Veränderungen (The Internet of Everything) reagieren zu können. Organisationen entwickeln sich daher **von** einem Selbstverständnis als „**Maschine**“ mit Hierarchien, Bürokratie und Silodenken hin zu einem Verständnis **als lebendiger „Organismus“ mit flexiblen Ressourcen, gezielten end-to-end Prozessen** für höheren Kundennutzen und einem entsprechend veränderten Führungsverständnis. Führung 4.0 braucht daher mehr **Agilität, Kollaboration, Kundenfokus** und einen stärkeren Fokus auf die Unternehmenskultur mit Inspiration, gemeinsam **gelebten Werten** und mehr **Gesundheitsbewusstsein**.

Um diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden, benötigt Führung 4.0 eine **Veränderung des Mindsets** (Denkhaltung), des **Skillsets** (Fähigkeiten) und des **Toolsets** (Werkzeugkasten) der Führungskräfte. Gelungene Umsetzungen brauchen darüber hinaus wichtige Rahmenbedingungen: Commitment des Top Managements, Investitionen in Lernprozesse, Transparenz und Koordination der Veränderungsprozesse, Feedback- und Fehlerkultur sowie Kollaboration der Belegschaft.

## TRENDS

Konkrete Führungsrealitäten sind in den einzelnen Unternehmen sehr unterschiedlich. Im Wesentlichen sind sie abhängig von der generellen Haltung des Top Managements bezüglich Führung. Es können vier häufig auftretende Problembereiche identifiziert werden:

1. Die **Rolle der Führungskraft verändert sich**, die Anforderungen an Führungskräfte steigen. Daher ist es zunehmend schwerer, Menschen für Führungsaufgaben oder auch Betriebsratstätigkeiten zu gewinnen. Insbesondere im Middle Management erhöht sich der Druck auf Führungskräfte durch gestiegene Anforderungen sowohl von oben als auch von unten.

Folgend werden Ursachen beschrieben, warum Führungspositionen seltener angestrebt werden:

- › Eine zunehmende Zurückhaltung bei der Übernahme von Verantwortung
- › Ein verändertes Bewusstsein hin zu mehr Work-Life-Balance, nicht nur bei der jüngeren Generation
- › Die immer stärker werdende Individualisierung der Gesellschaft

- › Veränderte Anforderungen an Arbeit hin zu mehr Kreativität, Sinn und Gemeinschaft stehen hierarchischem Denken und Handeln entgegen
- › Fachkräfte werden zu Führungskräften befördert, werden aber nicht ausreichend dafür vorbereitet.
- › Fehlende Rahmenbedingungen, wie Kinderbetreuungsmöglichkeiten, flexible Arbeitszeiten usw., können ebenfalls einen Einfluss auf die Attraktivität von Führungsaufgaben haben.

2. Es wird eine **verstärkte Distanzierung von Führungskräften** zu ihren MitarbeiterInnen beschrieben und die eigentlichen Führungsaufgaben werden zu wenig wahrgenommen.

Durch folgende Punkte können Führungskräfte überlastet sein:

- › Die zunehmenden Anforderungen an Administration und Compliance, die die eigentliche Führungsrolle aushöhlen und weniger attraktiv machen
- › Die Beschleunigung der Veränderungen bei gleichzeitigem Fachkräftemangel führen zu einer Verknappung der eigenen Ressourcen, wodurch die Gefahr von Burnout besteht.
- › Auch gesetzliche Anforderungen und Regulierung engen aus Sicht mancher Führungskräfte mitunter ihren zeitlichen Spielraum als auch ihren Handlungsspielraum ein.
- › MitarbeiterInnen am Shop Floor treffen in dezentralen Strukturen zunehmend Entscheidungen selber und werden von ihren Führungskräften mitunter allein gelassen, was zu einem weiteren Vertrauensverlust führt und Führung schwieriger macht.

#### EMPFEHLUNGEN DER PLATTFORM

Zur Überwindung dieser Distanz wird der systematische Aufbau von regelmäßigen Feedbackgesprächen, die Vorbildfunktion von Führungskräften, bei Veränderungen selbst mitzumachen und der Aufbau von wertschätzenden Haltungen angeregt, um gegenseitiges Vertrauen in der Belegschaft aufzubauen. Das zu schaffende Selbstverständnis, die „Führungskraft als Coach“ unterstützt die neue Rolle der Führungskräfte.

3. Auch die **Regelungen auf unterschiedlichen Ebenen** (externe Gesetze und Vorschriften einerseits, interne Leitlinien und Anforderungen andererseits – z. B. aufgrund von Globalisierung und Zertifizierungen) bilden aus der Sicht von Führungskräften mitunter ein Spannungsverhältnis zur Flexibilisierung und Individualisierung von Arbeit und Arbeitsprozessen.

#### EMPFEHLUNGEN DER PLATTFORM

Intern klare Spielregeln (Meetingkultur, Anwesenheitspflichten, Umgang mit Emailflut, Nein sagen können, zu Fehlern stehen können usw.) festlegen und unternehmensinterne Priorisierungen deutlich machen, um für Führungskräfte einen guten Rahmen zu schaffen und sie zu entlasten.

4. Vor den **Gefahren der neuen Möglichkeiten zur „Vermessung“** von MitarbeiterInnen und Führungskräften wurde gewarnt, wie dies z. B. bei den neuen Datenbrillen möglich wäre. Führungskräfte müssen besondere Anstrengungen unternehmen, um die Sorgen und Ängste der Belegschaft ernst zu nehmen und abzubauen.

#### EMPFEHLUNGEN DER PLATTFORM

Den Aufbau von Vertrauen in den Teams und im Unternehmen stärken, um die genannten Hürden zu überwinden. Es hat sich bewährt, wenn Führungskräfte ihre eigene Rolle mehr als Lernbegleitung der MitarbeiterInnen sehen, als weiter als beste Fachkraft zu agieren. Das Einplanen von Zeit für eigenes Lernen und Reflektieren und die frühzeitige Einbindung des Betriebsrat, d. h. bereits beim Ausprobieren von neuen Tools und Arbeitshilfen sind wichtig.