Führung in der Arbeitswelt 4.0

Artikel vom **4. November 2020**
Sonstige Dienstleistungen



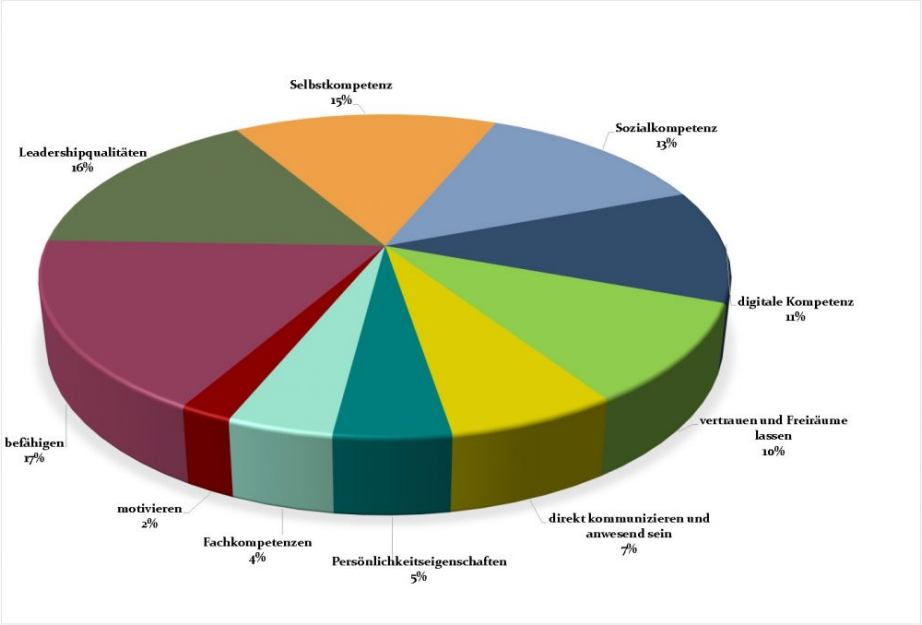
Führung 4.0 bringt neue Aufgaben und Anforderungen mit sich. Bild: Gerd Altmann/Pixabay

Die Debatten und Diskussionen rund um den Megatrend der rasant voranschreitenden Technologisierung lassen unzählbare Begriffe entstehen. Einer der markantesten ist der Begriff »Industrie 4.0«. Im Kontext der Diskussionen um »Viernull« sind viele Begriffe entstanden, die nicht nur der aktuellen Entwicklungsstufe der Industrie oder den Arbeitsformen der Zukunft, sondern auch Wörtern wie Führung den Anhang »4.0« verschafft. Damit soll verdeutlicht werden, dass auch in diesen Bereichen Anpassungen erforderlich sind, um den Veränderungen in der Arbeitswelt begegnen zu können. Führung 4.0 ist wichtig in Betrieben, in denen neue Technologien zum Einsatz kommen – dies bringt vielfältige neue Aufgaben und Anforderungen mit sich. Dabei steht gesunde Führung für den unmittelbaren Einfluss der Führungskraft auf die Geführten mit Wertschätzung, Offenheit oder Unterstützung. Das Führungsverhalten wirkt als Ressource auf die Geführten, reduziert ungünstige Belastungsfaktoren und kann damit die Produktivität steigern.

Erfolgsfaktor Mensch

»Welche Kompetenzen brauchen Führungskräfte als Gestalter einer gesunden und produktiven Arbeitswelt 4.0?«

Die Aufgaben einer produktiven Führung bestehen heute nicht mehr nur in der Vorgabe von Zielen, der Maximierung der Produktivität und der Bereitstellung der notwendigen Ressourcen, sondern vor allem in der Förderung der Motivation und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. **Expertenbefragung** In einer leitfadengestützten Befragung mit 23 Experten der Metall- und Elektroindustrie sowie des Bankenwesens wurde untersucht, welche Kompetenzen Führungskräfte benötigen, um in der Arbeitswelt 4.0 gesund und produktiv zu führen. Über alle Interviews hinweg konnten insgesamt 238 Aussagen zu Kompetenzen für Führung 4.0 gefunden werden. Dabei ergaben sich bei der Analyse zehn thematische Cluster.



Zehn Cluster ergab die Verteilung der relativen Häufigkeiten der 238 Aussagen über alle interviewten Personen. Sozialkompetenz kann als Voraussetzung für die Ausbildung von Leadershipqualität gesehen werden. Sie versetzt Führungskräfte in die Lage, das Verhalten und die Einstellungen von Menschen zu beeinflussen. Quelle: Schüth

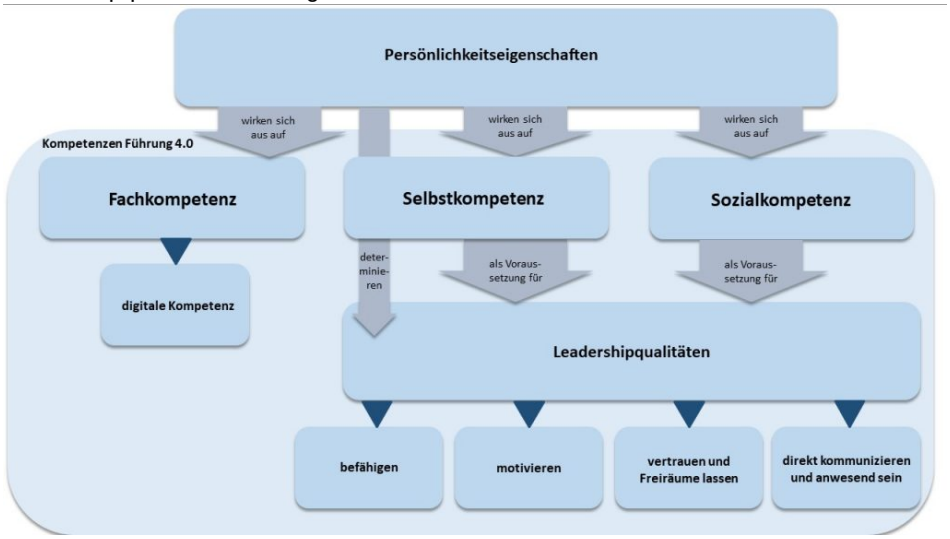
Mit 41 Aussagen (17 Prozent) stellt »befähigen« das größte Cluster unter den Äußerungen dar. Das zweitgrößte Cluster bildet »Leadershipqualitäten« mit 38 Nennungen (16 Prozent), gefolgt von »Selbstkompetenz«, das aus 25 Nennungen (15 Prozent) besteht. Da alle Leadershipqualitäten zusammengenommen (Leadershipqualitäten, befähigen, motivieren, vertrauen und Freiräume lassen sowie direkt kommunizieren und anwesend sein) gemäß den Ergebnissen für eine gesunde und produktive Führung 4.0 mehr als die Hälfte (52 Prozent) der erfolgskritischen Kompetenzen ausmachen, werden im Folgenden praktische Ansätze für die vier bedeutsamsten Leadershipqualitäten aufgezeigt. Zusätzlich werden Ansätze zur explizierten Fachkompetenz, nämlich der digitalen Kompetenz, skizziert, da sich diese als neue, für die Führung 4.0 relevante Kompetenz herausgestellt hat. **Implikationen für die Praxis Befähigen:** Die wichtigste Leadershipqualität ist die Befähigung der Beschäftigten. Dafür sollten Führungskräfte bekannte Strukturen und vormals eigene Aufgaben loslassen sowie die eigene Macht teilen oder abgeben können. Ermächtigende Führung erfordert ein konkretes Verhalten von Führungskräften auf Geführte. Nach Doppler & Lauterburg ist menschliches Verhalten jedoch etwas, das

außerordentlich schwer zu verändern ist – besonders für Menschen, die es gewohnt sind, andere zu steuern. Die erforderliche Klärung der Rollen setzt zudem eine offene Kommunikation über Befugnisse, Regeln und damit letztlich auch über Macht voraus. Führungskräfte sollten sich einerseits die Grundzüge von Machtbildung und -erhaltung bewusst machen sowie selbstkritisch ihre eigenen Denk- und Verhaltensmuster hinterfragen – damit ebnen sie einen Weg, der es ihnen erleichtert, Wissen zu teilen, Beschäftigte in Entscheidungen mit einzubeziehen, ihnen zu vertrauen und sie zu eigenverantwortlich handelnden Experten für ihre Aufgaben zu machen. **Direkt kommunizieren und anwesend sein:** Die Technologisierung führt zu einer Kommunikation über digitale Medien, die Führungskräften den Austausch mit Kunden und Kollegen bei Abwesenheiten in hohem Maße erleichtert. Zudem gewinnt die direkte, persönliche Kommunikation vermehrt an Bedeutung, je digitaler die Arbeitswelt gestaltet wird. Für Führungskräfte bedeutet dies eine Auseinandersetzung mit Gesetzmäßigkeiten menschlicher Kommunikation – die, wenn sie nicht Face-to-Face, sondern virtuell stattfindet, aufgrund reduzierter Informationen (Fehlen der Gestik, Körpersprache, Mimik, des Tonfalls) undeutlicher ist. Spezielle Fähigkeiten für die virtuelle Kommunikation sollten in Trainings vermittelt und geübt sowie die richtige Auswahl der Kommunikationskanäle (E-Mail, Meeting, Kurznachricht) thematisiert werden. **Motivieren**: Für die Leistungsoptimierung und Sicherstellung der Arbeitszufriedenheit kann die Motivierung der Beschäftigten als eine der wichtigsten Leadershipqualitäten gesehen werden. Die Auseinandersetzung von Führungskräften mit dem Konstrukt, seiner Moderatoren und Wirkzusammenhänge (zum Beispiel Gerechtigkeit, Selbstregulation, Zielvereinbarung oder Feedback) ist notwendig, um Voraussetzungen für und Folgen von Motivierung verstehen zu können. Motive können nicht durch andere Menschen, beispielsweise Führungskräfte, verändert werden. Die persönliche Motivation der Beschäftigten für den Antrieb zu Leistung ist allerdings durch Anreize steuerbar. Führungskräfte sollten wissen, wie Motive entstehen, um Arbeitsbedingungen motivationsförderlich gestalten und somit die Leistungsbereitschaft der Belegschaft steigern zu können. **Vertrauen und Freiräume lassen:** Für die Weiterentwicklung der Organisation und Förderung der Innovationskraft der Beschäftigten sowie für die Verschiebung der Arbeitsaufgaben hinsichtlich Inhalt, Befugnissen und Art ihrer Erledigung ist das Vertrauen, das Führungskräfte ihren Beschäftigten entgegenbringen, eine notwendige Voraussetzung. Eine besondere Herausforderung könnte allerdings der Aufbau des eigenen Vertrauens in die Beschäftigten sein. Ausgehend vom Drei-Phasen-Modell nach Petermann müssen folgende Kompetenzen von Führungskräften für den Vertrauensaufbau gestärkt werden:

- die Fähigkeit zur Perspektivübernahme, um das gegenseitige Verständnis für die Situation des Gegenübers sicherzustellen,
- die Fähigkeit, Transparenz herzustellen sowie
- die Fähigkeit zum Entschluss, Vertrauen zu schenken, was sich letztlich in der Bereitschaft zur Übertragung von Verantwortung zeigt.

Wird ein stabiles Vertrauensklima gelebt, wird es einerseits Führungskräften leichter fallen, ihren Beschäftigten die für ihre Entfaltung und Innovationsfähigkeit notwendigen Freiräume zu bieten, und andererseits den Beschäftigten ermöglichen, diese Freiräume sinnvoll und der der Wertschöpfung zuträglich zu nutzen. **Digitale Kompetenz:** Für den Umgang mit digitalen Technologien, insbesondere mit solchen, die in Kooperation mit autonomer Software selbst Entscheidungsvorlagen bieten oder auf Basis von Algorithmen komplett selbstständig entscheiden, ist eine genaue Auseinandersetzung der Führungskräfte mit cyberphysischen Systemen (CPS) unbedingt erforderlich. Für jedes System sollten Führungskräfte umfassende Informations- und Qualifizierungsmaßnahmen erhalten, die sowohl theoretisches Wissen als auch praktisches Training zum Umgang beinhalten. Nachdem die grundlegenden Funktionsweisen des CPS und die Grundlagen der Datenschutzbestimmungen bekannt sind, müssen Führungskräfte Entscheidungen darüber treffen, nach welchen Kriterien

die Software autonom Entscheidungen treffen und 4.0-Prozesse selbstständig steuern darf. Das detaillierte Wissen darüber, welche Einflussgrößen in Form von Daten in diese Entscheidungsprozesse mit einbezogen werden, ist für Führungskräfte ebenso wichtig wie die Kompetenz zur Einschätzung der Datenqualität, die letztlich die Verlässlichkeit autonomer Systeme bestimmt. Bestehen Widerstände gegen die Einführung neuer Technologien oder haben Führungskräfte wenig Freude am Umgang mit digitalen Anwendungen, kann dies negative Auswirkungen auf den Lernerfolg sein. Zudem sind Ängste, dass CPS zukünftig ihre Führungsrolle übernehmen könnten (Rollenkonflikte), denkbar. Um Ängsten und Unsicherheiten zu begegnen, kann es sinnvoll sein, die Anwendung neuer Technologien bereits in Schulungen zu simulieren, um die Offenheit gegenüber Neuerungen zu fördern und eventuelle Berührungsängste zu reduzieren.
Kompetenzmodell Führung 4.0 Für die Beschreibung einer gesunden und produktiven Führung 4.0 nimmt das Modell die Auswirkung von Persönlichkeitseigenschaften auf Fach-, Selbst- und Sozialkompetenz an: Demnach kann eine hohe Ausprägung des Persönlichkeitsfaktors »Offenheit für Erfahrung« den Lernerfolg für notwendige Fachkompetenzen positiv beeinflussen, eine stark ausgeprägte »Offenheit für Gefühle« sich günstig auf Sozialkompetenz auswirken oder der Faktor »Gewissenhaftigkeit« mit einer hohen Ausprägung die Selbstkompetenz positiv beeinflussen. Als zentral bedeutsam wurden Fachkompetenz, Selbstkompetenz, Sozialkompetenz und Leadershipqualitäten herausgearbeitet.



Das Kompetenzmodell Führung 4.0: Durch dunkelblaue Dreiecke werden diejenigen Leadershipqualitäten herausgestellt, die für Führung 4.0 in besonderem Maße an Relevanz gewinnen. Die wichtigste Leadershipqualität ist das Befähigen der Beschäftigten. Bild: Schüth

Mehr noch als die übliche Fachkompetenz ist laut Angaben der Experten zukünftig die digitale Kompetenz von hoher Relevanz, weshalb sie im Modell (gekennzeichnet durch ein dunkelblaues Dreieck) herausgestellt wurde. Das Konzept der Selbstkompetenz ist für Führungskräfte besonders wichtig, da hierunter auch der Umgang mit Unsicherheit und deren Bewältigung fällt. Des Weiteren zählen zu Selbstkompetenz u. a. Selbstdisziplin, Verantwortungsübernahme oder die realistische Einschätzung der eigenen Person. Sozialkompetenz kann Voraussetzung für die Ausbildung und Anwendung von Leadershipqualitäten gesehen werden, da sie Führungskräfte dazu in die Lage versetzt, das Verhalten und die Einstellungen von Menschen zu beeinflussen, ihre Motive und Bedürfnisse zu erkennen und angemessen darauf zu reagieren. In der Grafik durch dunkelblaue Dreiecke gekennzeichnet, werden diejenigen Leadershipqualitäten herausgestellt, die für Führung 4.0 in besonderem Maße an Relevanz gewinnen. Die wichtigste Leadershipqualität ist nach den Ergebnissen das

Befähigen der Beschäftigten, gefolgt von vertrauen und Freiräume lassen, direkt kommunizieren und anwesend sein sowie motivieren. **Nora Johanna Schüth**
Betriebliches Gesundheitsmanagement, Resilienz und psychische Belastung ifaa – Institut für angewandte Arbeitswissenschaft www.arbeitswissenschaft.net

Hersteller aus dieser Kategorie

© 2025 Kuhn Fachverlag