

Erfolgsformel: Arbeiten 4.0 und Führung 4.0

Jutta Rump / David Zapp / Silke Eilers

Ludwigshafen, im Juni 2017

Inhaltsverzeichnis

Inhaltsverzeichnis	2
Abbildungs- und Tabellenverzeichnis	3
1 Einleitung	4
2 Megatrends in der Arbeitswelt	6
3 Digitalisierung und die Konsequenzen jenseits der Technik	8
4 Arbeiten 4.0	11
4.1 Der Einfluss der Digitalisierung auf die Mikroebene	12
4.2 Der Einfluss der Digitalisierung auf die Mesoebene	13
4.3 Der Einfluss der Digitalisierung auf die Makroebene	15
4.4 Der Einfluss der Digitalisierung auf die Metaebene	18
5 Führung 4.0	19
5.1 Unternehmensführung: Agieren in Spannungsfeldern	19
5.1.1 Traditionelle „Geschäftsmodelle“ – Digitale „Geschäftsmodelle“	19
5.1.2 Bewahren – Verändern	21
5.1.3 Innovations- und Qualitätsdruck – Kostendruck	27
5.1.4 Linienorganisation – Agile Organisation	29
5.1.5 Personalanpassung – Fachkräftemangel	31
5.1.6 Stationäre Arbeit – Mobile Arbeit	323
5.1.7 Erreichbarkeit – Verfügbarkeit	35
5.1.8 Berufliche Situation – Private Lebenssituation	37
5.1.9 Generation Baby Boomer und X (Digital Immigrants) – Generation Y und Z (Digital Natives)	40
5.1.10 Kern-Team/-Belegschaft – Satelliten-Team/-Belegschaft	40
5.1.11 Transaktionaler Führungsstil (Management) – Transformationaler Führungsstil (Leadership)	43
5.2 Aufgaben- und Anforderungsprofil von Führungskräften	44
5.3 Die Demokratisierung von Führung als Lösung?	45
Literatur	47

Abbildungs- und Tabellenverzeichnis

Abbildungen

Abb. 1: Disruption Map nach Industrien, basierend auf den Analysen von Heads! und Deloitte Digital.....	4
Abb. 2: Ebenen der Digitalisierung.....	8
Abb. 3: Die operative Dimension der Digitalisierung: Produkt- und Prozesskategorie	9
Abb. 4: Die strategische Dimension der Digitalisierung: Geschäftsmodelle	10
Abb. 5: Mögliche Handlungsfelder des Systems Arbeit / Arbeiten 4.0.....	12
Abb. 6: Smoothed changes in employment by skill percentile, 1980-2005.....	17
Abb. 7: Einstellung der Beschäftigten zu Veränderungen	23
Abb. 8: Change-Phasen	24
Abb. 9: Aufgaben von Führungskräften im Veränderungsprozess	27
Abb. 10: Lebensphasenorientierte Personalpolitik	38
Abb. 11: Einsatz variabler Arbeitsbeziehungen	42

Tabellen

Tab. 1: Megatrends in der Arbeitswelt.....	7
Tab. 2: Unterschiede in den Geschäftsmodellen	21
Tab. 3: Management und Leadership	44

1 Einleitung

Digitalisierung ist derzeit in aller Munde. Nach der Diskussion in den letzten Jahren um die Demografie und deren Konsequenzen wird nun ein „neuer“ Megatrend in den Fokus genommen. Dabei fällt auf, dass die Auseinandersetzung mit der Digitalisierung auf unterschiedlichen Konkretisierungsniveaus, verschiedenen logischen Ebenen und in vielen Disziplinen geführt wird. Eines ist allen gemeinsam und es besteht große Einigkeit: Die Digitalisierung tangiert nicht nur Geschäftsmodelle und Wertschöpfungsketten, sondern verändert das gesamte Unternehmen, die Volkswirtschaft sowie die Gesellschaft.¹

Deloitte Digital versucht die digitale Herausforderung in der Studie „Überlebensstrategie Digital Leadership“ nach Branchen zu clustern. Die Autoren verwenden als Differenzierungsmerkmale 1. die Einflussstärke = „Knall“ (Prozent des Wandels am bestehenden Geschäft) sowie 2. den Zeitverlauf = „Lunte“.²

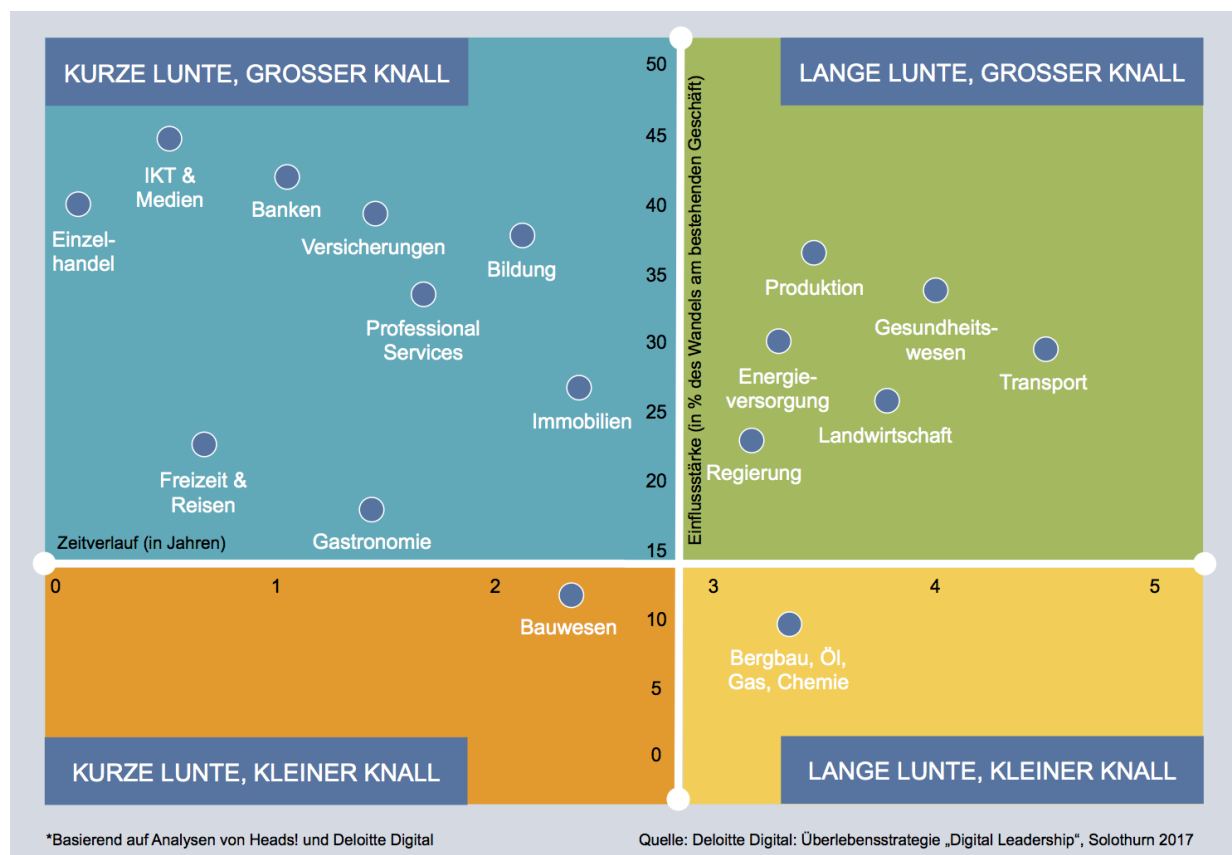


Abb. 1: Disruption Map nach Industrien, basierend auf den Analysen von Heads! und Deloitte Digital³

¹ Vgl. Deloitte Digital / Heads! (2015), S. 2.

² Vgl. Deloitte Digital / Heads! (2015), S. 4.

³ Vgl. Deloitte Digital / Heads! (2015), S. 5.

Branchen, die im Cluster „Kurze Lunte – großer Knall“ eingeordnet sind, stehen vor der unmittelbaren dringenden Notwendigkeit zu handeln. Branchen, die durch lange „Lunte – großer Knall“ gekennzeichnet sind, sehen sich der großen Herausforderung gegenüber, haben jedoch mehr Zeit, sich vorzubereiten.⁴

Um die digitale Transformation bestmöglich zu steuern und zum Erfolg zu führen, sollten folgende Kernfragen im Fokus stehen:

- In welchem Ausmaß und in welcher Geschwindigkeit wird die Digitalisierung die Branche und die Unternehmen sowie die Arbeitswelt treffen?
- Welche weiteren Megatrends beeinflussen Unternehmen und Arbeitswelten?
- Welche Konsequenzen sind in Bezug auf Geschäftsmodelle, Wertschöpfungsketten sowie Prozesse und Strukturen zu erwarten?
- Welche Konsequenzen lassen sich im Hinblick auf das System Arbeit ableiten?
- Welche Rolle spielt Führung?

⁴ Vgl. Deloitte Digital / Heads! (2015), S. 4.

2 Megatrends in der Arbeitswelt

Die Arbeitswelt wird sich in Zukunft verändern. Neben der Digitalisierung nehmen die demografische Entwicklung, ökonomische Trends sowie der gesellschaftliche Wandel Einfluss auf die Art und Weise des Arbeitslebens und die Arbeitsbedingungen sowie auf den Arbeitskontext. Dabei ist zu berücksichtigen, dass diese Megatrends nicht nebeneinander stehen, sondern sich gegenseitig beeinflussen.

So führt beispielsweise die demografische Entwicklung mit den Faktoren der Alterung sowie der Verknappung von Nachwuchskräften zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit. Die Verknappung des Nachwuchses trägt zudem erheblich zum gesellschaftlichen Wertewandel bei, der sich in der Generation Y und Z widerspiegelt. Kombiniert man die Verlängerung der Lebensarbeitszeit mit der Verknappung des Nachwuchses sowie der Zunahme an Geschwindigkeit und Komplexität, lässt sich unter anderem die Work-Life-Balance als Lebensmuster ableiten sowie die Definition von Nachhaltigkeit im System Arbeit nachvollziehen. Nachhaltigkeit im System Arbeit bedeutet dann den verantwortungsvollen Umgang mit der Ressource Mensch, also den verantwortungsvollen Umgang mit Gesundheit, Motivation und Kompetenzen.

Der häufig zitierte Fachkräftemangel resultiert in einer solchen ganzheitlichen Betrachtung der Megatrends nicht nur aus der Demografie. Die Demografie nimmt nämlich nur Einfluss auf das Angebot an Fachkräften. Die Nachfrage nach den Fachkräften ist eher den technologischen und ökonomischen sowie Markt- und Wettbewerbs-Entwicklungen geschuldet. Hier spielt auch der Trend zur Wissens- und Innovationsgesellschaft eine große Rolle. In bestimmten Branchen wie der Gesundheitswirtschaft ist sicherlich die Nachfrage nach Fachkräften auch mit der Demografie verbunden. Nicht zuletzt ist der zunehmende Fachkräftemangel auch Treiber von Diversität und von Feminisierung.

Die folgende Tabelle gibt einen Überblick über die Megatrends. Daraus wird auch ersichtlich, dass die oben skizzierten Wechselwirkungen einen Ausschnitt aus einer ganzheitlichen Interdependenzanalyse darstellen können.

Demografische Entwicklung	Technisch-ökonomische Entwicklungen	Gesellschaftliche Entwicklungen
• Alterung der Gesellschaft und der Belegschaften • Schrumpfung der Gesellschaft • Verknappung der Nachwuchskräfte • Verlängerung der Lebensarbeitszeit	• Globalisierung / Internationalisierung • Digitalisierung / Industrie 4.0 • Beschleunigung bei gleichzeitiger Komplexität • Innovationsdruck + Kostendruck • Wissens- und Innovationsgesellschaft	• Sensibilisierung für Nachhaltigkeit • Diversität / Vielfalt • Feminisierung • Individualisierung • Wertewandel • Work-Life-Balance als Lebensentwurf • Urbanisierung • Polarisierung der Gesellschaft

Tab. 1: Megatrends in der Arbeitswelt⁵

⁵ Eigene Darstellung.

3 Digitalisierung und die Konsequenzen jenseits der Technik

Die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft birgt ein großes Potenzial, die Arbeitswelt zu verändern. Der Dialogprozess Arbeiten 4.0 der Bundesregierung und insbesondere des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales hat noch einmal deutlich gemacht, dass die digitale Transformation von Wirtschaft und Arbeitswelt unterschiedlichste Facetten hat und von Betrieb zu Betrieb nicht nur verschiedene Merkmale aufweist, sondern auch in unterschiedlichen Geschwindigkeiten verläuft.

Zum einen wird in der derzeitigen Diskussion deutlich, dass vielfach vom Einsatz der digitalen Technologien gesprochen wird, die strategische Dimension der Digitalisierung in Bezug auf Geschäftsmodelle allerdings eher außer Acht gelassen wird bzw. beide Ebenen vermischt werden. Um den Transformationsprozess in Unternehmen und für das System Arbeit adäquat zu gestalten, ist eine solche Blickrichtung mit strategischer und operativer Dimension der Digitalisierung essentiell.

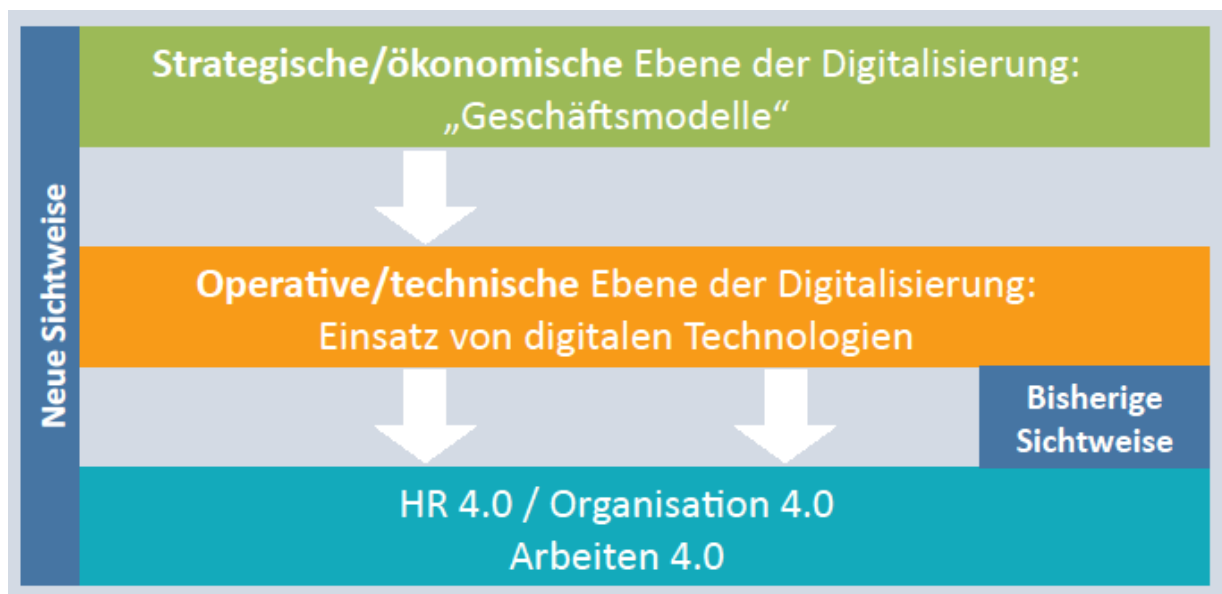


Abb. 2: Ebenen der Digitalisierung⁶

Wie aus Abbildung 2 ersichtlich, nimmt die operative Dimension der Digitalisierung vor allem den Einsatz digitaler Technologien in den Fokus. Das Institut der deutschen Wirtschaft gliedert einerseits in die Prozess- und Produktebene sowie andererseits in die physische und virtuelle Ebene. Damit wird ein systematischer und strukturierter Möglichkeitsraum geschaffen.

⁶ Eigene Darstellung.

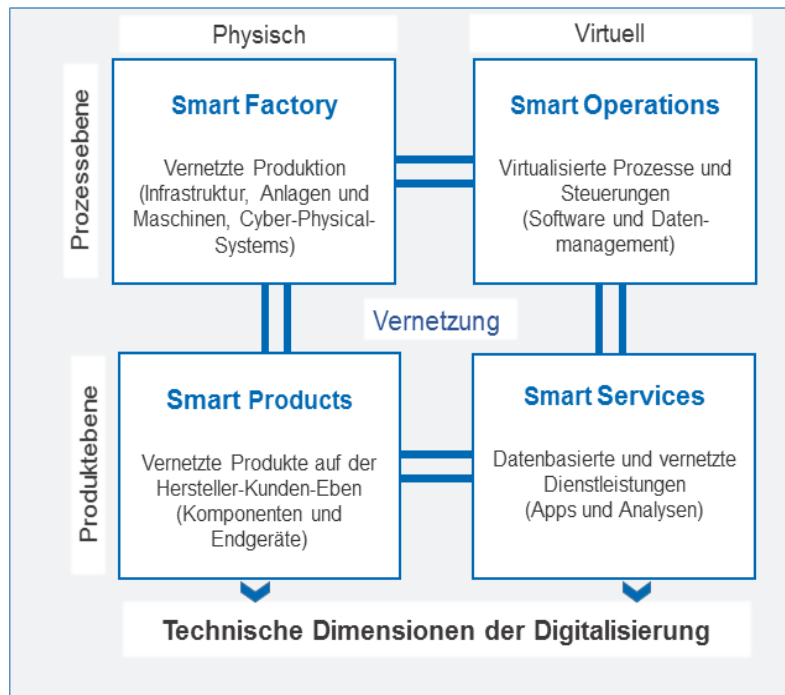


Abb. 3: Die operative Dimension der Digitalisierung: Produkt- und Prozesskategorie⁷

Dabei entsteht eine Clusterung in Smart Factory und Smart Operations sowie Smart Products und Smart Services. Im Rahmen von Smart Factory und Smart Operations ist die Integration der digitalen Technologien in die Leistungserstellung gemeint, im Kontext Smart Products und Smart Services wird die Integration der digitalen Technologie in die Leistung selbst beschrieben.⁸

Diese eher operative Sichtweise muss ergänzt werden um den strategischen Fokus: Dabei gilt es den Einfluss der Digitalisierung auf die Geschäftsmodelle zu beleuchten. Um Möglichkeiten zu systematisieren und überschaubarer zu machen, kann auf die Ebene der Business und Consumer Modelle zurückgegriffen werden. Die Digitalisierung betrifft zum einen den Business-to-Business-Bereich und den Business-to-Consumer-Bereich (e-commerce). Zum zweiten erweitert die Digitalisierung Geschäftsmöglichkeiten im Consumer-to-Business-Bereich, indem Einzelpersonen Daten zur Verfügung stellen, die Unternehmen dann für ihr Geschäftsmodell nutzen bzw. zu ihrem Geschäftsmodell machen (zum Beispiel Amazon, Medien-Institutionen, Facebook, Instagram). Zum dritten entwickeln sich Optionen im Consumer-to-Consumer-

⁷ Hüther, M. (2016), S. 5.

⁸ Vgl. Hüther, M. (2016), S. 5-6.

Bereich, in dem Einzelpersonen über eine Plattform / ein Netzwerk etc. in Kontakt treten, um eine geschäftliche Transaktion zu tätigen (zum Beispiel UBER, Airbnb, ebay).⁹

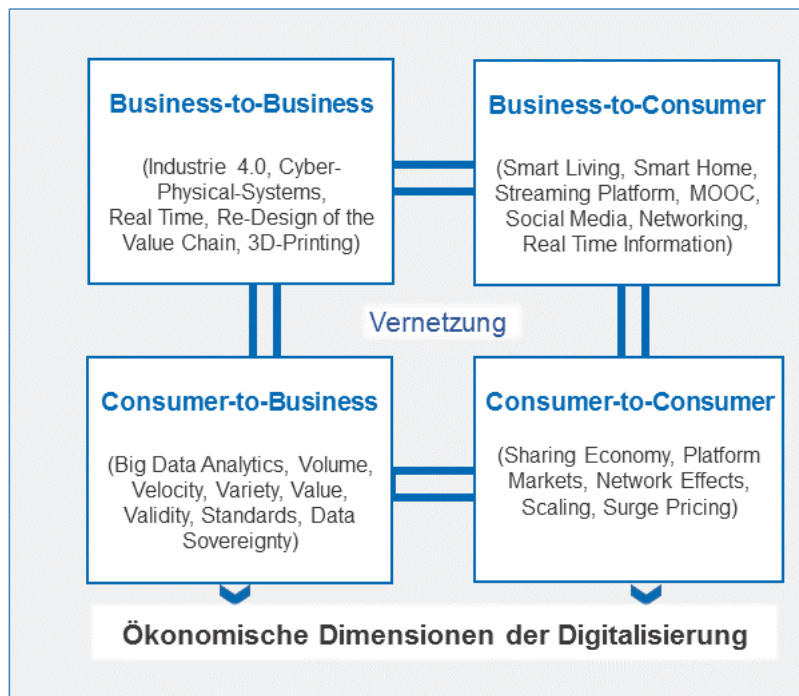


Abb. 4: Die strategische Dimension der Digitalisierung: Geschäftsmodelle¹⁰

Unabhängig davon, ob die strategische UND die operative Dimension der Digitalisierung Berücksichtigung finden oder ob nur eine der beiden Dimensionen im Fokus steht, lässt sich konstatieren: Technische Innovationen werden seit jeher von Geschäftsmodell- und Prozess-Innovationen begleitet. Häufig wird jedoch unterschätzt: Technische Innovationen und Prozessinnovationen bedürfen IMMER sozialer Innovationen und sozialer Transformation. Der Einfluss der Digitalisierung im „System Arbeit“ muss also genauso mitgedacht werden wie der Zusammenhang zwischen Digitalisierung und Geschäftsmodellen, Wertschöpfungsketten, Leistungserstellungsprozessen und Produktkonstellationen.

⁹ Vgl. IW Consult (2016), S. 9.

¹⁰ Hüther, M. (2016), S. 5.

4 Arbeiten 4.0

Es gibt bisher wenig Erkenntnisse darüber, welche Auswirkungen und Konsequenzen die Veränderungen von Geschäftsmodellen im Sinne der Digitalisierung und der Einsatz von digitalen Technologien (im Kontext der Geschäftsmodelle und im Rahmen des Leistungserstellungsprozesses und der Produktleistung) auf das System Arbeit haben. Die Diskussion um die sogenannte „soziale Transformation“, nicht zuletzt im Zusammenhang mit Arbeiten 4.0, steht im Moment am Anfang.

Um eine ganzheitliche Perspektive einzunehmen und gleichzeitig die Komplexität zu erfassen, bedarf es einer Analyse der folgenden Themenstellungen:

- Der Einfluss der Digitalisierung auf die Mikroebene im Betrieb (Arbeitsplatzbezogene Faktoren)
- Der Einfluss der Digitalisierung auf die Mesoebene im Betrieb (Führung, Organisation, ...)
- Der Einfluss der Digitalisierung auf die Makroebene (Volkswirtschaftliche und arbeitsmarktpolitische Faktoren und Bedingungen)
- Der Einfluss der Digitalisierung auf die Metaebene (Gesellschaftliche, rechtliche und politische Faktoren und Bedingungen)

Die folgende Abbildung gibt einen Überblick über mögliche Handlungsebenen und Handlungsfelder.

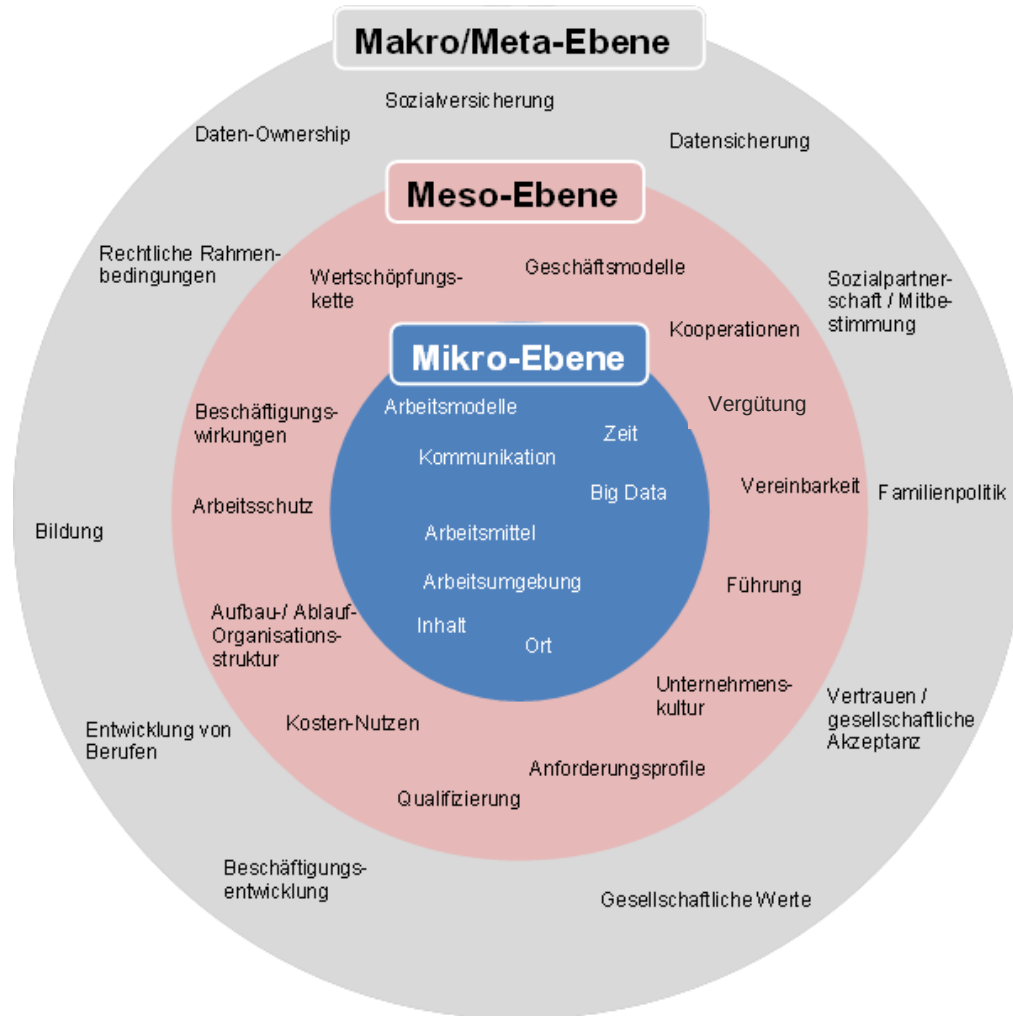


Abb. 5: Mögliche Handlungsfelder des Systems Arbeit / Arbeiten 4.0¹¹

4.1 Der Einfluss der Digitalisierung auf die Mikroebene

Es ist davon auszugehen, dass die Digitalisierung von Geschäftsmodellen und ein damit verbundener Einsatz von digitalen Technologien auf der **Mikroebene** die Arbeitsprozesse, -strukturen und -bedingungen verändern werden. Potenzielle Folgen könnten eine zunehmende Arbeitsverdichtung, eine höhere Arbeitsgeschwindigkeit und eine höhere Komplexität in einigen Bereichen sein. Der Arbeitsplatz selbst erfährt nicht selten eine Veränderung der Interaktionen von Menschen und Maschine. Haben die digitalen Technologien eine große Bedeutung und einen großen Einfluss am Arbeitsplatz, stellt sich die Frage, wer „den Takt vorgibt“ – der Mensch oder die Maschine – und bei welchen Tätigkeiten der Mensch im Mittelpunkt steht. Bei manuellen und / oder kognitiven Tätigkeiten nicht nur in einfachen, sondern auch in komplexen Arbeitsprozessen besteht mehr und mehr die Möglichkeit der (Teil-) Automatisierung. Dies wird

¹¹ Rump, J. / Eilers, S. (2017), S. 81.

zwangsläufig mit einer Anpassung der Arbeitsstrukturen verbunden sein (müssen). Eine solche Entwicklung hat qualitative und quantitative Beschäftigungseffekte (siehe Kapitel 4.3). In der Diskussion darf jedoch nicht außer Acht gelassen werden, dass mit der Digitalisierung und dem Einsatz von digitalen Technologien am Arbeitsplatz auch Entlastungseffekte verbunden sein können. Assistenzsysteme erleichtern das Arbeitsleben. Es bestehen somit auch mehr Möglichkeiten des Einsatzes von leistungsgewandelten Beschäftigten. Darüber hinaus befördert die Digitalisierung die Entkoppelung von Ort und Zeit am Arbeitsplatz. Mobile Arbeitsmodelle sind aus der technischen Sicht leichter umsetzbar als bisher. Mit den vielfältigen Möglichkeiten der mobilen Arbeitsmodelle wird eine Verbesserung der Vereinbarkeit von Beruf und privater Lebenssituation verbunden. Dabei scheint im Moment außer Acht gelassen zu werden, dass es von Seiten der Beschäftigten ein hohes Maß an Selbstmanagement und Selbstdisziplin bedarf und es auf Seiten des Unternehmens verbindliche Regeln braucht.¹²

Von den Beschäftigten wird zudem erwartet, dass sie mit der ausgeweiteten Erreichbarkeit umgehen können und ihre Verfügbarkeit unter Berücksichtigung der betrieblichen Belange und ihrer eigenen Möglichkeiten regeln. Diese Erwartungen an die Beschäftigten braucht ein Pendant auf der Arbeitgeberseite. Welche Vorstellungen hat der Betrieb hinsichtlich der Verfügbarkeit der Mitarbeitenden? Lässt sich ein solches Regelwerk, das sowohl den betrieblichen als auch den Beschäftigten-Interessen gerecht wird, für das gesamte Unternehmen finden? Oder ist es vielmehr eine Regelung im Team, in der Abteilung? Die Antwort wird sicherlich nicht in der Lösung liegen, um 18 Uhr den Server abzustellen.

4.2 Der Einfluss der Digitalisierung auf die Mesoebene

Auf der **Mesoebene** ist zu beachten, dass durch neue Geschäftsmodelle und veränderte Wertschöpfungsketten mit hoher Wahrscheinlichkeit neue Formen von Kooperation und Austausch innerhalb eines Unternehmens und zwischen Unternehmen (entlang der Wertschöpfungskette) entstehen. Strategische Allianzen werden zu wichtigen Instrumenten der Unternehmenspolitik. Von unternehmenspolitischer Relevanz sind zudem Themen wie der Umgang mit der Datenfülle (Big Data und die Kompetenz des Data Mining) sowie der Datensicherheit. Auch die Frage des Daten-Ownerships gilt es zu klären. Wem gehören welche Daten an welcher Station der Wertschöpfungskette, wenn der Kunde aktiv eigene Daten in den Prozess gibt? Und wer trägt dann die Verantwortung für die Datensicherheit? Ein weiterer Aspekt ist die Investition, die mit der Digitalisierung verbunden ist. Auf den ersten Blick nehmen

¹² Vgl. Rump, J. / Eilers, S. (2017), S. 81.

wir die Investitionskosten im Kontext der technischen und Prozess-Innovationen wahr. Auf den zweiten Blick ist es jedoch notwendig, die Investitions- und Veränderungskosten, die sich aus der sozialen Transformation und den sozialen Innovationen ergeben, zu berücksichtigen. Darüber hinaus sollten die Konsequenzen der Digitalisierung in Bezug auf die Aufbau- und Ablauforganisation thematisiert werden. Es ist davon auszugehen, dass zunehmend Maschine-zu-Maschine Kommunikation und -Kooperation implementiert werden, welche nicht nur die einfach standardisierten Prozesse und Bereiche betreffen, sondern auch die komplizierteren bzw. komplexen Prozesse und Bereiche tangieren. Des Weiteren kann es zu Verflachungen von Hierarchien und zu der Implementierung von agilen Organisationsformen kommen, die wenig Regeln und keine Hierarchie beinhalten. Entscheidungskompetenzen werden dann delegiert. Damit verändern sich klassische Führungsstrukturen und -kulturen. Es wird im Moment von einer Art von Demokratisierung von Führung gesprochen, womit in einem ersten Schritt hier wohl eher eine weitere Partizipation gemeint ist. Wird dann die steigende Partizipation und der Trend zur Demokratisierung von Führung mit der Möglichkeit von flexiblen, mobilen und agilen Arbeitsmodellen verbunden, zeigt sich die Notwendigkeit eines Mitarbeitendenbildes im Sinne des Unternehmers in eigener Sache sowie eines Kompetenzprofils, das neben fachlicher Kompetenz und Medienkompetenz ein hohes Maß an Methoden- und Sozialkompetenzen beinhaltet. Zudem braucht es ein hohes Maß an Lernbereitschaft und -fähigkeit sowie Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit. Beschäftigte mit einem solchen Rollenverständnis und Kompetenzprofil erwarten von Führungskräften ein Verhaltensmuster, das eher einem „Impresario“ gleicht. Die Führungskraft gestaltet Rahmenbedingungen, koordiniert und motiviert. Nicht zuletzt ist damit zu rechnen, dass sich die Belegschaftsstrukturen aus einer Kernbelegschaft und Satelliten zusammensetzen, wobei die Satelliten eher hoch qualifizierte Personen sind, die dem Unternehmen auf Zeit ihre Kompetenzen zur Verfügung stellen.¹³

Nicht zuletzt ist davon auszugehen, dass der Betrieb, traditionell definiert als geschlossenes System der Leistungserbringung und als gesellschaftliche Instanz, an Bedeutung verliert. Kooperationen entlang der Wertschöpfungskette, strategische Allianzen, Zunahme von Satelliten-Belegschaften etc. tragen zu dieser Entwicklung bei. Damit verändert sich auch die Bindung der Mitarbeitenden an den Arbeitgeber. Um eine belastbare Mitarbeitendenbindung zu realisieren, bedarf es dann mehr als nur einer vertraglichen Grundlage und eines angemessenen Entgelts. Identifikation mit der Aufgabe, Identifikation mit dem Arbeitgeber, Identifikation mit der Kultur, Identifikation mit der Strategie setzen Glaubwürdigkeit und Verlässlichkeit voraus. Man kann nur das glaubhaft nach außen und innen kommunizieren, was man stimmig nach innen lebt.

¹³ Vgl. Rump, J. / Eilers, S. (2017), S. 82.

4.3 Der Einfluss der Digitalisierung auf die Makroebene

Arbeitsmarktpolitisch und volkswirtschaftlich (**Makroebene**) ist unter anderem die Auswirkung der digitalen Transformation auf die duale Ausbildung von besonderem Interesse. Es liegt auf der Hand, dass Ausbildungsinhalte und Ausbildungscurricula sowie Berufsbilder angepasst werden müssen, wenn sich die Arbeitsinhalte, Arbeitsprozesse, Arbeitsumgebungen, Arbeitsbedingungen, Arbeitsstrukturen sowie Arbeitsorganisationen nachhaltig und langfristig verändern. Nur auf eine solche Weise lässt sich die duale Ausbildung zukunftsfest gestalten.¹⁴ Das Risiko, junge Menschen heute und in den nächsten Jahren in einem Beruf auszubilden, der dann in einigen Jahren großen Anpassungen unterliegt, ist kaum zu verantworten, insbesondere, da die Erkenntnisse eines Wandels aufgrund der Digitalisierung heute bereits vorhanden sind.

Ebenso große Herausforderungen stellen die **Beschäftigungseffekte** dar, die im Kontext der Digitalisierung vermutet werden. Die Beschäftigungseffekte sind in qualitative und quantitative zu gliedern. Auf der qualitativen Ebene, also den Anforderungen an Qualifikationen und Kompetenzen, wird von einer steigenden Bedeutung von

- IT-Grundkompetenz und Medienkompetenz,
- Methoden- und Social-Skills,
- emotionaler und sozialer Kompetenz,
- kreativer Kompetenz,
- Lern- und Veränderungsbereitschaft sowie -fähigkeit,
- Fähigkeit im Umgang mit Geschwindigkeit und Komplexität,
- Selbst-Management und
- lebenslangem Lernen

ausgegangen. Auch die Fähigkeiten, mit und ohne direkten persönlichen Kontakt zu kommunizieren und zu kooperieren sowie Wissen zu teilen, gehören zu den essentiellen Anforderungen.¹⁵ Dabei werden alle Beschäftigten und Berufsgruppen in den Blick genommen. Einige Experten gehen sogar soweit, die Forderung zu stellen, dass in der Schulbildung, der Ausbildung und der betrieblichen Qualifizierungen die Entwicklung von IT- und Medienkompetenzen nicht als Extra-Fach sondern als „Durchlaufender Posten“ implementiert werden muss.¹⁶ Angesichts des Bedeutungszuwachses von überfachlichen Kompetenzen bedarf es Aus- und Weiterbildungskonzepte, die das lebenslange Lernen und die Fähigkeiten zum

¹⁴ Vgl. Rump, J. / Eilers, S. (2017), S. 82f.

¹⁵ Vgl. FAZ, (2017), S. V4.

¹⁶ Vgl. Giersberg, G. (2017), S. 26.

Change Management kontinuierlich auf der Agenda haben. Zudem bedarf es der Integration von IT-Kompetenzen und Medienkompetenzen in die Curricula aller Ausbildungsberufe und aller Weiterbildungsaktivitäten.

Was die quantitative Ebene der Beschäftigung betrifft, so ist damit zu rechnen, dass es positive Effekte geben wird. Im Rahmen der Gestaltung der Geschäftsmodelle und Leistungserstellungsprozesse, der Innovationsentwicklung, der Schaffung von strategischen Allianzen, der Maschine-Maschine-Schnittstellen und der Mensch-Mensch-Schnittstellen etc. werden vielfältige Tätigkeiten zu bewältigen sein und neue Tätigkeits- und Jobprofile entstehen.¹⁷ Indikator für diese Entwicklung ist unter anderem das prognostizierte Produktivitätswachstum.¹⁸ Darüber hinaus schaffen neue Unternehmen, deren Wertschöpfung im Netz, in Netzwerken und auf Plattformen generiert wird, Arbeitsplätze.¹⁹

Demgegenüber ist auch mit negativen Beschäftigungswirkungen zu rechnen. So wird derzeit diskutiert, dass sich wahrscheinlich die Chancen auf dauerhafte Beschäftigung für einige „durchschnittlich“ Qualifizierte (mittlere Qualifikationsstufen) reduzieren könnten. Die bisher als selbstverständlich betrachtete Annahme, dass mit der Entwicklung neuer Technologien die Nachfrage nach qualifizierten Arbeitskräften steigt und die Nachfrage nach Niedrig-Qualifizierten sinkt, scheint nicht mehr zu gelten. Denn aktuelle Forschungsergebnisse zeigen veränderte Zusammenhänge. So wird es danach bei vielen Tätigkeiten, die bisher durch Beschäftigte mit mittlerem Qualifikationsniveau bearbeitet worden sind und die eine manuelle und / oder kognitive, teilweise auch hoch komplexe Routineaufgabe darstellen, zu einer Substitution durch die Technik kommen.²⁰ Das Institut der Deutschen Wirtschaft schätzt das Substituierungspotenzial auf ca. 19 Prozent in Expertenberufen.²¹

¹⁷ Vgl. Icks, A. et al (2017), S. 42.

¹⁸ Vgl. FAZ (2017), S. V4.

¹⁹ Vgl. FAZ (2017), S. V4.

²⁰ Vgl. Brynjolfsson, E. / McAfee, A. (2012, 2014); Autor, D. H. / Dorn, D. (2013); Zuboff, S. (2014); Bonin, H. et al. (2015); Rump, J. / Eilers, S. (2017), S. 83.

²¹ Vgl. FAZ (2017), S. V4.

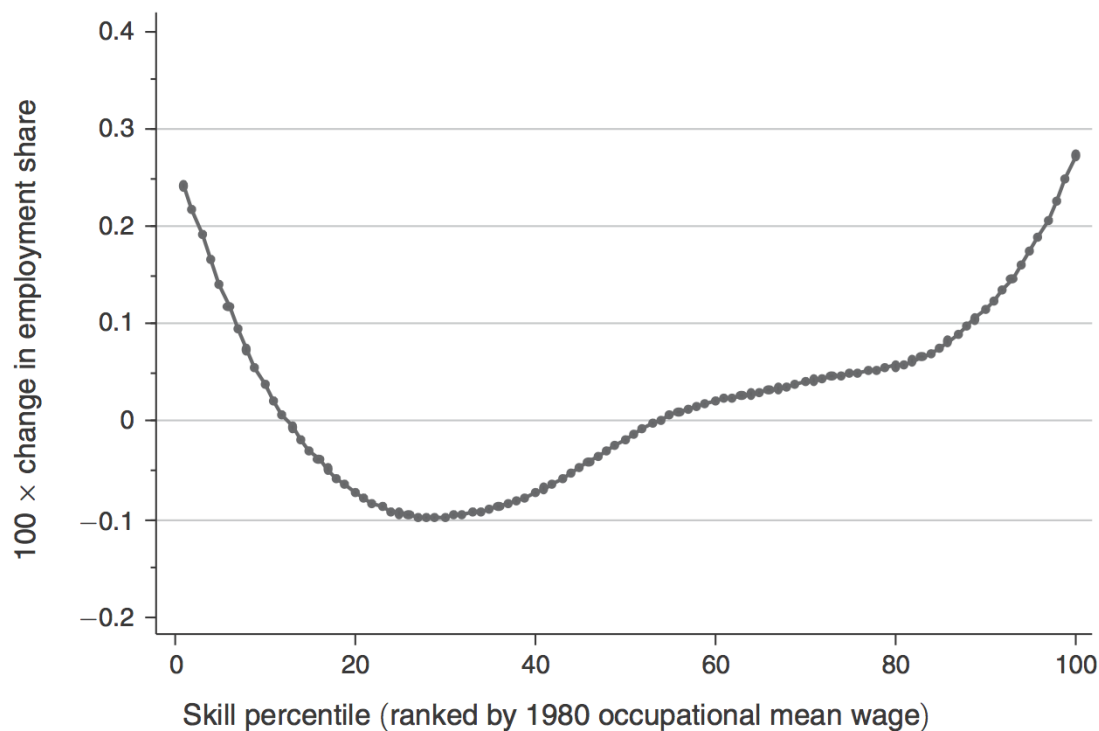


Abb. 6: Smoothed changes in employment by skill percentile, 1980-2005²²

Diese auf den ersten Blick negativen Beschäftigungseffekte können jedoch teilweise aufgelöst werden.

- Zum einen kann hier die demografische Lücke zum Tragen kommen. Wenn das Angebot an Fachkräften angesichts der Demografie sinkt und gleichzeitig die Nachfrage nach bestimmten Fachkräften aufgrund des Substitutionseffekts im Kontext von Digitalisierung abnimmt, besteht die Möglichkeit der Kompensation des negativen Beschäftigungseffektes. Darüber hinaus könnte auch dem Fachkräfteengpass in bestimmten Berufen entgegengewirkt werden.
- Zum anderen werden durch die Technologisierung in bestimmten Tätigkeiten Ressourcen frei, die sinnvoll eingesetzt werden können. Es besteht durchaus die Option, Zeitwohlstand zu generieren, also Zeitreserven zu heben, die wir dann sinnvoll einsetzen könnten, was wiederum positive Beschäftigungseffekte nach sich ziehen kann.
- Zum dritten können körperlich und geistig belastende und monotone Tätigkeiten abgelöst werden. Es erfolgt eine Humanisierung der Arbeit.²³

In einem sind sich die Experten einig: Trotz aller Digitalisierungsbemühungen werden sensomotorisch anspruchsvolle Arbeiten angesichts der Feinmotorik schwieriger zu

²² Autor, D. H. / Dorn, D. (2013).

²³ Vgl. FAZ (2017), S. V4.

automatisieren sein, ebenso wie kognitive Nicht-Routinetätigkeiten aufgrund des hohen Maßes an sozialer und emotionaler Intelligenz sowie Kreativität. Beispiele sind Gesundheits- und Sozialwesen, Forschung und Entwicklung, Unternehmensdienstleistungen und Management sowie lokale Dienstleistungen mit hochspeziellen Tätigkeiten.

4.4 Der Einfluss der Digitalisierung auf die Metaebene

Die digitale Transformation führt zu Befürchtungen und Veränderungsängsten, mit denen die Gesellschaft **(Metaebene)** umgehen muss. Es liegt in der Verantwortung der Akteure des Systems Arbeit, wie Arbeitgeber, Sozialpartnern und Politik, Szenarien bezüglich der Konsequenzen der Digitalisierung jenseits von Technik und Geschäftsmodellen zu erstellen und somit mehr Informationen zu generieren, was auf die Menschen zukommt. Nur so lassen sich Unsicherheit und Verunsicherung in der Gesellschaft reduzieren. Nicht zuletzt ist zu konstatieren, dass rechtliche Strukturen und Regelungen an veränderte Arbeitsformen und Beschäftigungsverhältnisse (zum Beispiel Arbeitszeitgesetz und Arbeitsstättenverordnung) angepasst werden müssen. Zudem verändern sich die Anforderungen an Sozialpartnerschaft. Tarifverträge mit kollektiv geprägten Regelungen werden vor dem Hintergrund der Entwicklungen in der Arbeitswelt die Handlungsfähigkeit eher behindern als befördern. Es wird vielmehr darauf ankommen, dass bestimmte Mindeststandards, die für alle gelten, durch modular ausgerichtete Regelungen ergänzt werden.²⁴

²⁴ Vgl. Rump, J. / Eilers, S. (2017), S. 83.

5 Führung 4.0

5.1 Unternehmensführung: Agieren in Spannungsfeldern

Die Unternehmensführung wird zunehmend dadurch gekennzeichnet sein, „Spannungsfelder“ bzw. mehrere Pole auszubalancieren. Dies wird einerseits durch die Digitalisierung befördert, andererseits spielen demografische, ökonomische und gesellschaftliche Megatrends eine wichtige Rolle.

Folgende Spannungsfelder im Kontext Unternehmensführung werden derzeit diskutiert:

- Traditionelle „Geschäftsmodelle“ – Digitale „Geschäftsmodelle“
- Bewahren – Verändern
- Innovations- und Qualitätsdruck – Kostendruck
- Linienorganisation – Agile Organisation
- Stationäre Arbeit – Mobile Arbeit
- Erreichbarkeit – Verfügbarkeit
- Berufliche Situation – Private Lebenssituation
- Generation Baby Boomer (Digital Immigrants) – Generation X, Y und Z (Digital Natives)
- Kern-Team/-Belegschaft – Satelliten-Team/-Belegschaft
- Transaktionaler Führungsstil (Management) – Transformationaler Führungsstil (Leadership)

5.1.1 Traditionelle „Geschäftsmodelle“ – Digitale „Geschäftsmodelle“

Die Megatrends in der Arbeitswelt und insbesondere die Digitalisierung werden nicht nur Wertschöpfungsketten, Geschäftsprozesse, Arbeitsabläufe und Organisationsstrukturen, sondern das gesamte Unternehmen verändern.²⁵ In Kapitel 2 wurde das Spektrum an digitalen Geschäftsmodellen vorgestellt und in Kapitel 4 wurde der Versuch unternommen, die Komplexität und das Ausmaß der Veränderungen im System Arbeit und im Kontext der sozialen Transformation sichtbar zu machen.

²⁵ Vgl. Deloitte Digital / Heads! (2015), S. 2.

Es ist nicht davon auszugehen, dass digitale Geschäftsmodelle die traditionellen Modelle komplett verdrängen. Vielmehr ist damit zu rechnen, dass traditionelle und digitale Geschäftsmodelle in Zukunft nebeneinander existieren (können) – auf den Märkten, in Branchen und auch in Unternehmen. Darüber hinaus gibt es hybride Geschäftsmodelle, bei denen physische und digitale Leistungsbestandteile miteinander verbunden sind und der Leistungserstellungsprozess physisch und digital aufgebaut ist.

Grundsätzlich ist jedoch zu beachten, dass die Logik der Geschäftsmodelle unterschiedlich sein kann. So zeichnen sich traditionelle Geschäftsmodelle durch die Dominanz des Produktherstellers bzw. Dienstleistungsherstellers aus. Ihm zur Seite stehen Zulieferer, die im wahrsten Sinne des Wortes zuliefern, was ihre Rolle nicht selten trefflich beschreibt. Digitale Technologien werden eingesetzt, jedoch vor allem als Tools, die den Leistungserstellungsprozess vereinfachen und produktiver machen (sollen). Traditionelle Geschäftsmodelle werden nicht selten auch als Pipeline-Wirtschaft bezeichnet.²⁶

Digitale Geschäftsmodelle hingegen stellen die gesamte Wertschöpfungskette in den Fokus. Alle, die an dem Leistungserstellungsprozess beteiligt sind, haben die gleiche Relevanz. Sie bilden eine strategische Allianz im Sinne einer gleichberechtigten Partnerschaft. Somit wird gegenüber dem Kunden nicht nur Qualität versprochen, sondern auch ein Leistungsversprechen im Sinne von erheblichen Innovations- und Produktivitätssteigerungen gegeben. Voraussetzung ist dann ein perfektes Schnittstellenmanagement sowie eine optimale Verteilung von Know how sowie die Nutzung der Vielfalt von Perspektiven und Ideen. Des Weiteren werden im Rahmen von digitalen Geschäftsmodellen digitale Technologien als Tools und als Substitut für ganze Prozessschritte eingesetzt. Nicht zuletzt zeichnen sich digitale Geschäftsmodelle dadurch aus, dass sie einen Marktplatz schaffen, „auf dem Kunden und Anbieter zusammentreffen, um einen Mehrwert für beide zu schaffen.“²⁷ „Nur wer sich die Konkurrenz auf die eigene Plattform holt, hat Chancen.“²⁸ Digitale Geschäftsmodelle werden mit dem Begriff der Plattform-Ökonomie umschrieben.²⁹

²⁶ Vgl. Meck, G. / Weiguny, B. (2017), S. 23

²⁷ Meck, G. / Weiguny, B. (2017), S. 23.

²⁸ Meck, G. / Weiguny, B. (2017), S. 23.

²⁹ Meck, G. / Weiguny, B. (2017), S. 23.

Tabelle 2 gibt einen Überblick über zentrale Unterschiede.

Traditionelle Geschäftsmodelle	Digitale Geschäftsmodelle
• Traditionelle Geschäftsmodelle eher innerhalb der klassischen Unternehmensgrenze • Fokus auf Produktorientierung • Abgeben eines Leistungsversprechens in Bezug auf Qualität des Produktes • Dominanz des Produktherstellers • Lieferanten etc. = „Zuarbeiter“	• Neue Geschäftsmodelle über die klassische Unternehmensgrenze hinaus (Wertschöpfungskette) • Prozessansatz • Abgeben eines Leistungsversprechens, zum Beispiel im Sinne einer Produktivitätssteigerung beim Kunden) • Formen von Kooperation und Austausch, Notwendigkeit von strategischen Allianzen, Kooperationen auf Augenhöhe • Notwendigkeit eines perfekten Schnittstellenmanagements

Tab. 2: Unterschiede in den Geschäftsmodellen³⁰

Im Rahmen eines Geschäftsmodellvergleichs ist zudem zu konstatieren, dass die Unternehmenskultur durch die Ausrichtung der Geschäftsmodelle beeinflusst wird. Digitale Geschäftsmodelle mit dem Fokus auf die gesamte Wertschöpfungskette, kombiniert mit strategischen Allianzen, sowie flache, agile Organisationsformen bringen andere Denk- und Handlungsmuster hervor als traditionelle Geschäftsmodelle mit der Dominanz des Produkt-/Dienstleistungsherstellers. Denn diese Dominanz führt zwangsläufig zur Hierarchie. Die Kulturunterschiede sind vor allem dann von großer Bedeutung, wenn in einem Unternehmen beide Arten von Geschäftsmodellen Anwendung finden.

Darüber hinaus ist davon auszugehen, dass die Durchdringung von digitaler Kompetenz und Medienkompetenzen unterschiedlich ist. Beschäftigte, die digitale Geschäftsmodelle umsetzen, benötigen ein hohes Maß an derartigen Kompetenzen.

5.1.2 Bewahren – Verändern

Veränderungen sind zum Normalzustand geworden. Diese Entwicklung wird sich angesichts der Megatrends fortsetzen. Aus Veränderungsprozessen – mit einem Anfang und einem Ende – werden Veränderungsströme. Die eine Veränderung geht in die andere über. Veränderungen stoßen nicht bei allen Beteiligten immer auf sofortige Begeisterung. Insbesondere, wenn das Tätigkeitsspektrum von Beschäftigten über längere Zeit durch Routineaufgaben geprägt ist, wird die Veränderungsfähigkeit gelähmt. Je tiefer bestimmte Pfade eingetreten sind, als desto

³⁰ Eigene Übersicht.

schmerzhafter wird es wahrgenommen, diese zu verlassen und andere Wege einzuschlagen. Die Einstellung „Das haben wir schon immer so gemacht und warum sollen wir das jetzt anders machen!“ stellt jedoch ein hohes unternehmerisches Risiko dar, dessen Führungskräfte und Entscheidungsträger sich bewusst sein müssen.

Veränderungen sind immer mit Verunsicherung verbunden. Je umfangreicher und dynamischer Veränderungen eintreten, umso größer ist die Verunsicherung. Beschäftigte benötigen somit einen Orientierungsanker und Bezugsrahmen, etwas, auf das sie zählen und zurückgreifen können und das ihnen einen besonderen Halt, Vertrauen und Orientierung gibt sowie sie auf dem Weg zu neuen Ufern begleitet. Solche Orientierungsanker und Bezugsrahmen werden immer weniger die Strukturen und Prozesse des Unternehmens sein, auch Geschäftsmodelle werden nicht stabil und konstant bleiben. Zudem hält die einmal abgeschlossene Berufsausbildung nicht mehr ein Leben lang. Was ist es also, das es zu bewahren gilt, wenn Veränderungen zum Normalzustand werden? Dazu gehören die Grundwerte des Unternehmens, Verbindlichkeit und Glaubwürdigkeit im Handeln der Führungskräfte, Nachvollziehbarkeit von Veränderungen und deren Maßnahmen, Kalkulierbarkeit und Transparenz. Partizipation ist ebenfalls zu nennen. Grundsätzlich sind diese Faktoren wichtig und gehören zu einer guten Unternehmenspolitik und -kultur. Im Kontext von Veränderungen sind sie jedoch essentiell, denn sie stellen unter anderem die DNA des Unternehmens dar.

Eine häufig zitierte und in der Praxis sehr beliebte Quelle teilt die Einstellung der Beschäftigten zu Veränderungen in vier Gruppen, aufgeteilt auf ein Spektrum von Akzeptanz bis hin zur Opposition.³¹

³¹ Vgl. Strasser, E. (2010), S. 6.

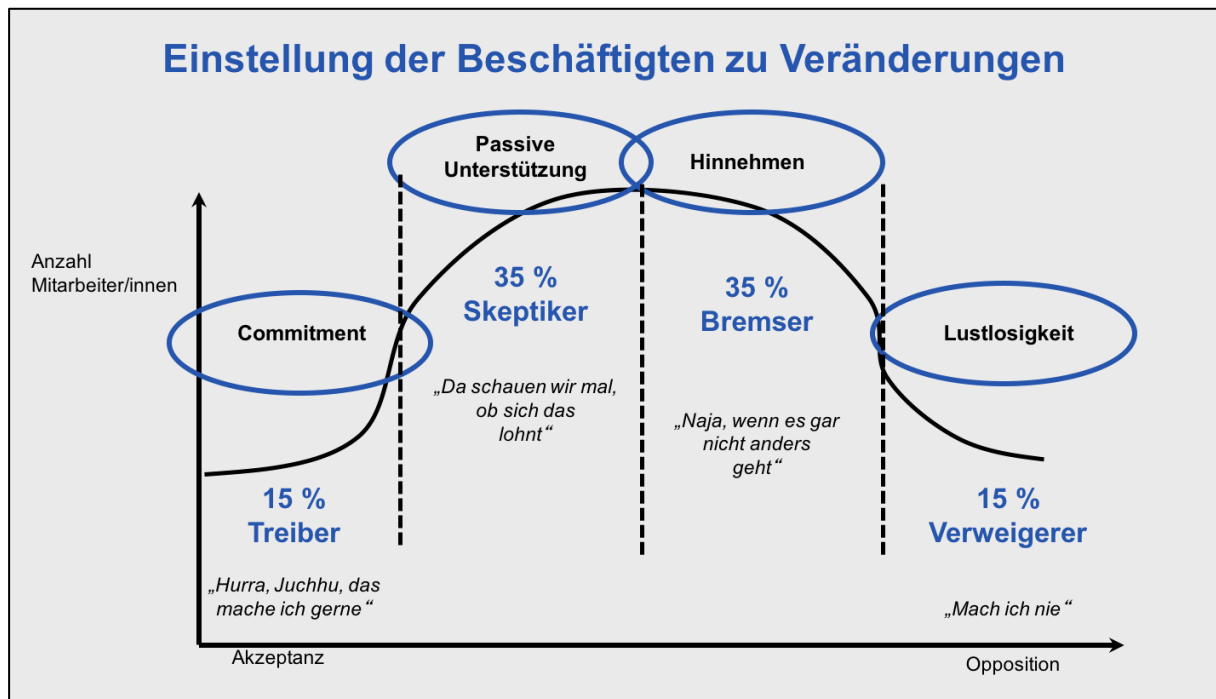


Abb. 7: Einstellung der Beschäftigten zu Veränderungen³²

Es werden sogenannte Treiber (15 Prozent), Skeptiker (35 Prozent), Bremser (35 Prozent) und Verweigerer (15 Prozent) identifiziert. Treiber halten die Veränderung für wichtig und den Weg für richtig. Skeptiker sind sich der Notwendigkeit der Veränderung bewusst, haben jedoch Vorbehalte, was den Umsetzungsweg betrifft. Bremser nehmen die Veränderung hin, weil sie keine andere Möglichkeit sehen. Die Verweigerer sehen weder den Sinn der Veränderung noch halten sie den Weg für machbar. Sie verweigern die Mitarbeit entweder verdeckt oder offen.³³

Das Wissen um grundlegende emotionale Verhaltensmuster von Menschen in Veränderungsprozessen ist in zweifacher Weise hilfreich. Zum einen können Führungskräfte auf ihre eigenen Emotionen besser reagieren, denn auch sie sind ja von den Veränderungen betroffen. Zum anderen versetzt es sie in die Lage, mit den Gefühlen und Reaktionen der Beschäftigten angemessen umzugehen. Denn Veränderungen lösen bei jedem Einzelnen eine Vielzahl mehr oder weniger starker, unterschiedlicher Gefühle aus, da Menschen vorwiegend auf der Grundlage von Erlerntem und Beständigkeit handeln.³⁴

Sobald sich ankündigt, dass eine bestimmte persönliche Komfortzone verlassen werden muss, beginnen Menschen zuerst mit innerem Widerstand zu reagieren und durchlaufen dabei

³² Strasser, E. (2010), S. 6.

³³ Vgl. Strasser, E. (2010), S. 6.

³⁴ Vgl. Doppler, K. / Lauterburg, C. (2002).

festgelegte Phasen. Die Abfolge ist immer gleich und einzelne Phasen können nicht übersprungen werden. Individuell unterschiedlich ist nur die Verweildauer in den Phasen selbst.³⁵ Abbildung 8 verdeutlicht diese verschiedenen Phasen eines Veränderungsprozesses und welche typischen Reaktionen bei Beschäftigten und in Teams dabei anzutreffen sind.³⁶

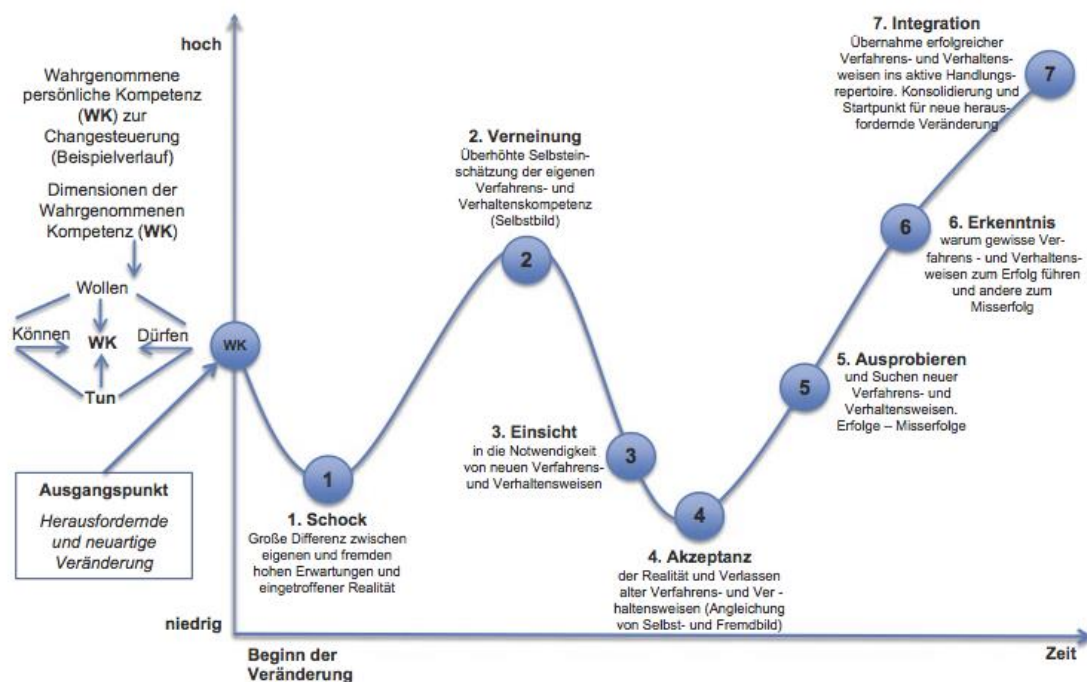


Abb. 8: Change-Phasen³⁷

Die Kurve betrachtet neben dem Faktor Zeit auch die Dimension der subjektiv wahrgenommenen Kompetenz der Change-Akteure. Letztere setzt sich zusammen aus der Change-Fähigkeit (dem Können), der Change-Bereitschaft (dem Wollen) und der Change-Möglichkeit (dem Dürfen), was schlussendlich ein verändertes Tun herbeiführt.³⁸

Tritt ein Ereignis ein, auf das Beschäftigte (vermeintlich) keinen Einfluss haben, müssen sie sich nicht selten von gewohnten Denk- und Handlungsmustern verabschieden. Zunächst wird eine tiefere Auseinandersetzung mit der Veränderung vermieden und der Tatbestand wird erst einmal von sich gewiesen. Dies äußert sich oft in Aussagen wie „Gut, dass mich das nicht betrifft!“ oder „Der Kelch wird auch an mir vorbeigehen!“. Es folgt die Reaktion mit Unbehagen und Frustration der Beschäftigten. Wenn die Veränderung wie ein Schock (Phase 1) auf die Beschäftigten wirkt oder zurückgeht auf die Bedrohung in der Machtposition,

³⁵ Vgl. Tschönhens, A. / Bisseger, E. (2012).

³⁶ Vgl. Streich, R. K. (1997).

³⁷ Streich, R. K. (2016), S. 24.

³⁸ Vgl. Streich, R. K. (2016), S. 23 f.

Informationsmangel, festgefahrene Denkstrukturen oder auch Systemwiderstände, kann es sogar Angst verursachen. Es entsteht für alle Beteiligten das Gefühl, den eigenen und fremden Rollenerwartungen nicht gerecht werden zu können. Nach außen ist oft eine Abwehrhaltung sichtbar. Entweder wird dabei die Verneinung (Phase 2) offen dargelegt durch entsprechende Gegenargumentation, Polemik, Streit, Intrigen und Gerüchte oder verdeckt gezeigt in Form von Schweigen, Bagatellisieren, ins Lächerliche ziehen, Unaufmerksamkeit, Fernbleiben und Krankheit bzw. Fehlzeiten. Vor diesem Hintergrund überschätzen die Change-Akteure zudem häufig ihre eigene Kompetenz und schreiben Probleme nicht selten dem veränderten Umfeld zu. Widerstand bedeutet aber auch Energie und die Chance, Strategien und Entwicklungsrichtungen zu überprüfen. Das heißt, Widerstand an sich ist ein natürliches Element jedes Lern- und Veränderungsprozesses. Erst sein Ausmaß und seine Form entscheiden darüber, ob er sich positiv oder negativ auswirkt.³⁹

Nach der Abwehr folgt die Frustration. Viele Beschäftigte stellen fest, dass Altes nicht mehr funktioniert, das Neue sich aber noch nicht etabliert hat. Die Beschäftigten wissen nicht recht, was sie tun sollen und sind hin- und hergerissen. Betroffene sind niedergeschlagen und deprimiert, fühlen sich ausgeliefert und probieren Ausweichstrategien aus. Beschäftigte erleben eine emotionale Berg- und Talfahrt und erkennen zugleich, dass das Vergangene nicht weiterhilft. Halbherzig lassen sie sich auf Veränderungen ein und es gibt zumindest eine Ahnung vom Bild der Zukunft. Rational hat bereits eine Einsicht (Phase 3) stattgefunden, doch emotional werden Beschäftigte häufig durch Gespräche mit Kollegen, Vorgesetzten und täglich neuen Hintergrundinformationen immer wieder verunsichert und zurückgeworfen.⁴⁰ Auch die eigene Handlungskompetenz wird in dieser Zeit sehr kritisch hinterfragt.⁴¹ Besonders in dieser Phase sind die Führungskräfte gefragt, denn hier herrscht die Gefahr, dass Beschäftigte „feststecken“ und den nächsten Schritt nicht mitgehen (können). Häufig nehmen Führungskräfte an, dass Strategien und Ziele bei den Beschäftigten bekannt sind, wenn sie einmal im Intranet erschienen sind oder an den Infotafeln hängen. Doch oft ist das nicht der Fall. Wenn Führungskräfte an dieser Stelle nicht sicherstellen, dass ihre Beschäftigten die Marschroute kennen und verinnerlichen, „verlieren“ sie ihre Beschäftigten in der Frustration. Es lohnt sich also, hier sorgsam und sensibel alle Beschäftigten einzeln mitzunehmen.⁴²

Über die innere Akzeptanz (Phase 4), emotional und sachlich, verbunden mit dem Wort „Ja!“, durch die auch die eigene Kompetenz zur Change-Steuerung realistisch eingeschätzt wird,

³⁹ Vgl. Streich, R. K. (1997); Streich, R. K. (2016), S. 25-27.

⁴⁰ Vgl. Behr, T. / Tyll, T. (2003), S. 2.

⁴¹ Vgl. Streich, R. K. (2016), S. 26.

⁴² Vgl. Streich, R. K. (1997).

kommt es zur Phase des Ausprobierens (Phase 5). Hier wird getestet, Erfahrung gesammelt und aus scheinbaren Rückschlägen gelernt, was wiederum zu einer Steigerung der selbst wahrgenommenen Kompetenz unter den Akteuren führt. Ein Silberstreifen ist am Horizont zu erkennen, und für die Beschäftigten kehrt das Gefühl der Selbstsicherheit, der Orientierung und der Neugier langsam zurück.⁴³ Gefolgt wird diese Phase von dem Zustand der Erkenntnis (Phase 6). Durch das Sammeln zahlreicher Informationen erfolgt zwangsläufig eine Erweiterung des eigenen Bewusstseins. Der Kreis schließt sich und es wird klar, wann und warum die neuen Verfahrens- und Verhaltensweisen erfolgversprechend sind. Auch die wahrgenommene eigene Kompetenz liegt deutlich höher als noch zu Beginn des Change-Prozesses. Schlussendlich werden in der Phase der Integration (Phase 7) die neuen Vorgehensweisen nachhaltig verinnerlicht, sodass sie wie selbstverständlich angewandt werden. Dieser Zustand hält bis zum nächsten Change-Prozess, der die Beteiligten wieder in Phase 1 versetzt, an. Überführt man die neuen Verfahrens- und Verhaltensweisen jedoch in einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess, so fallen künftige Change-Prozesse allen Beteiligten deutlich leichter.⁴⁴

Die emotionalen Phasen der Veränderungen lassen sich mit der Clusterung der Einstellungen der Beschäftigten zu Veränderungen verknüpfen. Es ist festzustellen, dass Treiber sich schnell durch die emotionalen Phasen der Veränderungen bewegen und die Ausschläge sich in Grenzen halten. Skeptiker benötigen etwas mehr Zeit als die Bremser, die zudem mehr „Auf und Ab“ zeigen. Verweigerer schaffen es nicht, die kognitive und emotionale Frustration zu überwinden. Sie bleiben im wahrsten Sinne des Wortes „stecken“.

Unbestritten fällt es schwer, alte Gewohnheiten aufzugeben und Neuland zu betreten. Im Veränderungsprozess gilt es daher, neben der Reorganisation der Abläufe und Strukturen auch gezielt persönliche, soziale und kommunikative Aspekte zu beachten. Denn Widerstand bei den Beschäftigten lässt sich nicht durch Anordnung oder einen autoritären Führungsstil beseitigen. Der Lösungsweg besteht allein darin, die Ursachen zu (er)kennen und damit in geeigneter Weise umzugehen. Mit dem Wissen um die emotionalen Phasen eines Veränderungsprozesses und wie Beschäftigte darin agieren, können Führungskräfte sie von Beginn an gezielt unterstützen und es allen Beteiligten ermöglichen, schneller Selbstvertrauen nach der Veränderung zu erlangen. Damit werden Führungskräfte für viele Beschäftigte zu einem Faktor, auf den sie in der Veränderung zählen können. Sie werden zu der Konstanten in der Veränderung.

⁴³ Vgl. Streich, R. K. (1997); Streich, R. K. (2016), S. 26 f.

⁴⁴ Vgl. Streich, R. K. (2016), S. 27.

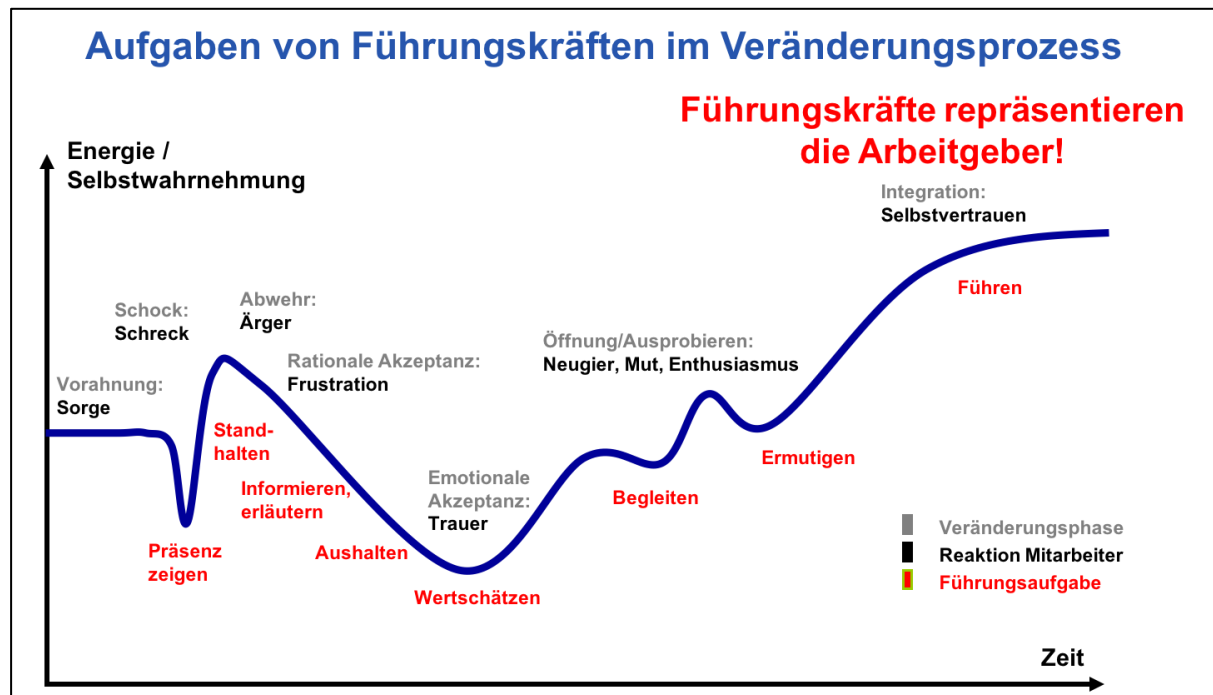


Abb. 9: Aufgaben von Führungskräften im Veränderungsprozess⁴⁵

5.1.3 Innovations- und Qualitätsdruck – Kostendruck

Die Realität in vielen Unternehmen ist durch Innovations- und Qualitätsdruck auf der einen Seite und Kostendruck auf der anderen Seite gekennzeichnet. Dies wird sich in Zukunft wohl nicht ändern, ganz im Gegenteil: es ist davon auszugehen, dass sich dieses Spannungsfeld verschärfen wird.

Dem Kostendruck wird häufig mit

- Prozessoptimierung,
- Rationalisierung,
- Standardisierung,
- Schnittstellenmanagement,
- Verlagerung,
- Produktivitätssteigerungen sowie
- Null-Fehler-Politik

begegnet.

⁴⁵ In Anlehnung an Streich, R. K. (1997).

Demgegenüber sind typische Ansätze zum Umgang mit Innovations- und Qualitätsdruck:

- Handlungsspielräume,
- Partizipation,
- Vielfalt im Team,
- Zeit und Raum für gemeinsames Denken und Querdenken,
- Wissenstransfer,
- Netzwerke,
- Open Innovation oder
- Fehlertoleranz.

Es fällt auf, dass die Reaktionsmuster auf Kosten- und Innovations-/Qualitätsdruck unterschiedlich sind. Zudem lässt sich feststellen, dass sie sich an mehreren Stellen sogar widersprechen, wobei dieser Widerspruch kaum aufzulösen ist, was nicht selten bei Beschäftigten zu Irritationen führt.

Die Unterschiedlichkeit macht deutlich, dass man das betriebliche Handeln und die damit verbundene Arbeitswelt als mehrdimensionales Gebilde betrachten muss. Im Kontext von Kostendruck sind Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen – wie bereits dargestellt – durch fortschreitende Rationalisierung und Standardisierung gekennzeichnet. Routinearbeiten und Arbeitsverdichtung gehören zum Alltag. Durch Prozessoptimierung wird dem Druck, immer noch schneller und billiger zu sein, Rechnung getragen. Im Kontext von Innovations- und Qualitätsdruck spielen Wissen und Kompetenzen in Kombination mit hoher Flexibilität, Schnelligkeit und Wendigkeit sowie Know-how-Transfer und Kollaborationen eine entscheidende Rolle. Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen weisen hier eine hohe Wissensintensität und Vernetzung untereinander auf und sind sehr komplex. Diese beiden unterschiedlichen Dimensionen der Arbeitswelt erfordern auch differenzierte Ansätze im Umgang mit den betroffenen Mitarbeitenden. So gilt es in einer Welt der Routine und Standardisierung, Mitarbeitende dennoch „in Bewegung zu halten“, damit sie ihre Qualifikationen und Kompetenzen auf dem neuesten Stand halten und somit die Flexibilität beim Personaleinsatz gewahrt bleibt. In einer von hoher Veränderungsgeschwindigkeit und Innovationen geprägten Arbeitswelt hingegen ist darauf zu achten, dass die Beschäftigten auch „in Balance bleiben“ und nicht ausbrennen.

5.1.4 Linienorganisation – Agile Organisation

Auch wenn zahlreiche Experten bereits seit vielen Jahren propagieren, dass schon bald das bisherige Verständnis der klassischen Aufbauorganisation in Anbetracht der zunehmenden Veränderungsgeschwindigkeit der Märkte und Umfeldes sich als eher ungeeignet erweisen wird, so wirkt die Vorstellung von der agilen Organisation dennoch immer wieder wie etwas völlig Neues und ausnahmslos Erstrebenswertes.⁴⁶ Was jedoch genau unter Agilität im organisationalen Kontext zu verstehen ist, lässt sich nicht zweifelsfrei definieren. Die einen verstehen Agilität als „die Fähigkeit einer Organisation, rasch auf Veränderungen zu reagieren“.⁴⁷ Andere Definitionen beschreiben Agilität hingegen als „die höchste Form der Anpassungsfähigkeit“.⁴⁸ Bei der Sichtung der einzelnen Definitionen wird schnell deutlich, dass der Zustand der Agilität nicht durch das bloße Einführen einer vermeintlich agilen Organisationsstruktur erreicht werden kann. Vielmehr muss Agilität als eine den einzelnen Kompetenzen des Unternehmens übergeordnete Metakompetenz verstanden und entwickelt werden, die dem ganzen Unternehmen dabei hilft, in unsicheren und dynamischen Zeiten erfolgreich zu sein.⁴⁹

Agile Organisationsformen müssen im Umkehrschluss dazu beitragen, dass die Unternehmen in einer unvorhersehbaren Umwelt bessere und schnellere Entscheidungen als ihre Wettbewerber treffen können. Hierzu sollen im Gegensatz zu Funktional-, Sparten- oder Matrixorganisationen vor allem Aspekte wie Arbeitsteilung oder Differenzierung im Wertschöpfungsprozess vermieden werden. Die agile Organisation muss vielmehr Wert darauf legen, welche wertschöpfenden Tätigkeiten zur Befriedigung der Marktbedürfnisse überhaupt notwendig sind. Auch das Thema autonome Teams und die Frage, wie diese die anfallenden Aufgaben nachhaltig erledigen können, muss durch die agile Organisationsform geregelt sein.⁵⁰ Ein weiteres Merkmal, das agile Organisationen ausmacht, sind die modernen Formen der internen Kommunikation, die vor allem starre Informations- und Abstimmungsstrukturen aufbrechen sollen. Auf diese Weise soll trotz gesteigerter Entscheidungsspielräume und reduzierter Prozessvorgaben ein nachhaltiger Informationsaustausch gewährleistet werden. Auch muss eine von Agilität geprägte Organisationsform den Umstand berücksichtigen, dass agile Unternehmen durchgehend aus eigenverantwortlich handelnden Teams bestehen, die in der Regel ohne Führungskraft auskommen.⁵¹

⁴⁶ Vgl. Weilbacher, J. C. (2017); StepStone / Kienbaum (2017), S. 4.

⁴⁷ Kienbaum (2015b).

⁴⁸ Fischer, S. (2016).

⁴⁹ Vgl. Haufe (2015); Kienbaum (2015a), S. 7.

⁵⁰ Vgl. Kasch, W. (2013), S. 48.

⁵¹ Vgl. Kasch, W. (2013), S. 48; Haufe (2015).

Die »eine« agile Organisationsform, die sich auf sämtliche Unternehmen übertragen ließe, existiert also auch hier nicht. Warum sollte das auch im Vergleich zu anderen Organisationsformen anders sein? Unternehmen, die mehr Agilität in ihre Abläufe und damit auch in ihre Organisationsstrukturen bringen möchten, müssen sich demnach die Frage stellen, inwiefern ihre bisherige Organisationsform sie auf diesem Weg fördert oder bremst.⁵² Während beispielsweise in digitalen Start-ups die agile Organisationsform quasi von selbst heranwächst, müssen in etablierten Organisationen dafür erst die notwendigen Strukturen geschaffen werden. Es entsteht also zwangsläufig ein Nebeneinander von zwei verschiedenen Arbeitsweisen und Kulturen. Es bietet sich daher an, solchen Parallelkulturen und -organisationen – zumindest vorerst – ihren eigenen Raum zu geben und sie damit ein Stück weit vom regulären Betrieb zu separieren. Hierzu eignen sich beispielsweise Innovationslabore oder Corporate Start-ups.⁵³

Nicht selten wird vor diesem Hintergrund empfohlen, schon lange Bewährtes mit Neuem zu kombinieren, denn ein bloßes umkehren der Pyramide führe allein noch nicht zum Erfolg. Die Idee ist vielmehr, dem etablierten hierarchischen System ein zweites „Betriebssystem“ mit einer agilen, netzwerkartigen Struktur zur Seite zu stellen, welches ständig an Fragen der Unternehmensstrategie arbeitet und diese umsetzt. Auf diese Weise kann das laufende Geschäft ständig beobachtet und unterstützt werden, wodurch schnellere und kreativere Reaktionen möglich werden. Das Unternehmen wird dadurch mit zwei „Betriebssystemen“ ausgestattet: Eines für das Tagesgeschäft und eines um konstant nach neuen Lösungen und Ideen zu suchen. Und das ist auch genauso gewollt. Denn auch wenn die Idee der agilen Organisation mit ihren kreativen Netzwerken noch so verlockend klingt, so bleiben für zahlreiche Unternehmensprozesse Einheit, Ordnung und klar definierte Aufgabenteilung noch immer unabdingbar. Hinzu kommt, dass agile Organisationsstrukturen über kurz oder lang bis zu einem bestimmten Grad auf die interne Unterstützung klassischer administrativer Bereiche angewiesen sein werden.⁵⁴ Können doch die täglichen Anforderungen bei der Steuerung eines Unternehmens nicht einfach außer Acht gelassen werden. Vielfalt allein reicht eben nur in den allerwenigsten Fällen aus.⁵⁵

Wenn die Linienorganisation und agile Organisationsformen gleichermaßen im Unternehmen implementiert sind, bedarf es eines Schnittstellenmanagements. Ist dieses nicht vorhanden, ergibt sich eine Parallelwelt, was mit erheblichen ökonomischen Nachteilen, Fehlinvestitionen

⁵² Vgl. Kienbaum (2015), S. 7.

⁵³ Vgl. Weinreich, U. (2016), S. 179.

⁵⁴ Vgl. Kasch, W. (2013), S. 49.

⁵⁵ Vgl. Kotter, J. P. (2015), S. 1-3, 17.

und Frustrationen verbunden ist. Das Ziel, mittels agiler Organisation die Innovationskraft und Flexibilität zu erhöhen, wird nicht erreicht.

Viele Unternehmen reden im Moment von agilen Organisationsformen. Dennoch arbeiten derzeit nur 2 Prozent der Beschäftigten in agilen Organisationen bzw. agilen Organisationsformen.⁵⁶ Dieser niedrige Prozentsatz lässt sich unter anderem damit begründen, dass bis vor kurzem die Optimierung von Prozessen im Kontext von Effizienzsteigerungen im Fokus stand. Die Organisation nun im Zusammenhang mit Innovationsfähigkeit zu betrachten, ist vor allem für viele Traditions-Unternehmen unterschiedlicher Betriebsgröße neu und ungewohnt.⁵⁷ Es darf zudem nicht unerwähnt bleiben, dass laut einer Befragung von StepStone und Kienbaum 85 Prozent der Fach- und Führungskräfte möglichst selbstbestimmt und eigenverantwortlich arbeiten möchte und 77 Prozent in Unternehmen mit flachen Hierarchien tätig sein wollen. 45 Prozent der befragten Beschäftigten haben sogar aufgrund der Organisationsstruktur während ihre Werdegangs den Arbeitgeber gewechselt.⁵⁸

Wenn auch die Frage, wie die ideale agile Organisation aussieht, nicht eindeutig beantwortet werden kann, so kann man dennoch behaupten, dass sowohl hierarchische, als auch agile Organisationsformen auch in Zukunft ihre Berechtigung haben werden. Aus diesem Grund werden vorerst auch beide Varianten zu bestimmten Anteilen in Unternehmen anzutreffen sein. Allein schon aus dem Grund, weil die agile Organisation nicht zwingend auch völlig hierarchiefrei ist. Zwar richtet sie sich vielmehr nach den jeweiligen Marktkräften, als dass sie sich stur von den Top-Down-Weisungen des Managements leiten lässt, jedoch führt eine derartige Abflachung von Hierarchien immer auch dazu, dass Hierarchie von den Mitarbeitenden noch viel intensiver wahrgenommen wird als es in einer stark gestaffelten Linienorganisation der Fall ist. Das Hierarchieprinzip wird sich also nicht so einfach aus den Organisationen verdrängen lassen und so werden auch in 20 bis 30 Jahren klassische Linienstrukturen noch immer eine – wenn auch etwas differenziertere – Rolle einnehmen.⁵⁹

5.1.5 Personalanpassung – Fachkräfteengpass

⁵⁶ Vgl. StepStone / Kienbaum (2017), S. 5.

⁵⁷ Vgl. StepStone / Kienbaum (2017), S. 9.

⁵⁸ Vgl. StepStone / Kienbaum (2017), S. 13.

⁵⁹ Vgl. Kasch, W. (2013), S. 48; Weilbacher, C. J. (2017).

Die oben beschriebenen Beschäftigungseffekte implizieren, dass es zu einer Polarisierung im Kontext der Personalbedarfe im Unternehmen kommt. Einerseits ziehen die Möglichkeiten der Substitution menschlicher Arbeit durch die digitalen Technologien Personalanpassungen in bestimmten Tätigkeitsfeldern und Berufsbildern nach sich. Die Folge ist eine Verringerung der Perspektiven für Arbeitnehmende mit Qualifikationen und Kompetenzen, die im Zuge der Digitalisierung nicht mehr in dem Maße benötigt werden wie dies in der Vergangenheit der Fall war. Andererseits entstehen neue Bedarfe im Bereich komplexer Tätigkeiten auf hohem Spezialisierungsniveau. Diese Bedarfe können vielfach nicht aus der eigenen Belegschaft heraus bzw. auch auf dem externen Arbeitsmarkt nicht kurz- bis mittelfristig gedeckt werden, da sie Qualifikationen und Kompetenzen erforderlich machen, die erst allmählich Einzug in die Bildungscurricula finden. Es kommt somit zu Fachkräfteengpässen bei gleichzeitiger Erfordernis zum Personalabbau. Hier besteht auch ein enger Bezug zu dem bereits thematisierten Spannungsfeld zwischen Kosten- und Innovationsdruck. Innerhalb einer Belegschaft ist diese Entwicklung nicht selten schwer nachvollziehbar und mit Konfliktpotenzial verbunden. Es stellt eine immense Herausforderung für das Betriebsklima und die Unternehmenskultur dar, ein Verständnis für die Entwicklungen und die notwendigen Konsequenzen zu vermitteln. Eine Um- bzw. Weiterqualifizierung der von den Personalanpassungen betroffenen Mitarbeitenden ist in der Regel nicht bzw. nur in Ausnahmefällen kurzfristig möglich, manchmal auch gar nicht machbar. Entscheidend ist es, die mittel- bis langfristigen Veränderungen hinsichtlich der Unternehmensentwicklung und der damit zusammenhängenden Personalbedarfe frühzeitig zu erkennen und entsprechend alle damit einhergehenden Personalrisiken, -chancen und -strukturen zu steuern. Eine solche Vorgehensweise im Sinne einer strategischen Personalplanung ermöglicht es, eine ausreichende Anzahl an Personalressourcen zur benötigten Zeit in der erforderlichen Qualität und am richtigen Ort des Unternehmens bereitzustellen.

5.1.6 Stationäre Arbeit – Mobile Arbeit

In vielen Unternehmen wird mittlerweile mobile Arbeit angeboten. Einerseits resultiert das Angebot aus der Diskussion um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie / Privatleben sowie aus der Employer Branding Debatte. Andererseits befördern die technischen Möglichkeiten und die Digitalisierung die Verbreitung der mobilen Arbeit.

Mobile Arbeit bietet zahlreiche Chancen für Beschäftigte und Unternehmen. So können Mitarbeitende im besten Fall angepasst an ihren persönlichen Leistungsverlauf einen eigenen

Arbeitsrhythmus finden.⁶⁰ Zudem ermöglicht (und erfordert) mobile Arbeit Flexibilität, was zum Beispiel die Wahl des täglichen Arbeitsortes, der nächsten Arbeitsaufgabe, der jeweiligen Arbeitszeit und des Arbeit- oder Auftraggebers angeht.⁶¹ Nicht zu unterschätzen ist auch ein potenziell steigender „Wohlfühlfaktor“, beispielsweise durch die Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsatmosphäre nach eigenen Vorlieben (zum Beispiel Helligkeit, Temperatur, Musik, uvm.). Diese zunehmende Flexibilität bringt auch ein hohes Maß an Eigenverantwortung mit sich. Mitarbeitende wünschen sich insbesondere mehr eigene Zeitsouveränität, und mobile Arbeit kann diese Autonomie ermöglichen.⁶² Zudem darf die Einsparung von Fahrt- und Pendlerzeiten in der Diskussion um die Vorteile nicht außer Acht gelassen werden.⁶³ Nicht zuletzt kann der mit der mobilen Arbeit einhergehende Vertrauenszuwachs zu einem Motivations- und Produktivitätsschub führen.⁶⁴

Auf der anderen Seite kann mobile Arbeit für Beschäftigte auch einige Risiken mit sich bringen. Ob zu Hause oder unterwegs – immer besteht die Chance oder das Risiko, auch private Dinge zu erledigen bzw. nicht ungestört der Arbeit nachgehen zu können.⁶⁵ Nach der Work-/Family-Border-Theory hängt das Ausmaß der Interaktion zwischen den beiden Domänen von der Stärke der Grenze zwischen den beiden Bereichen ab. Das zunehmende Verschwinden von Grenzen zwischen beruflicher und privater Sphäre kann also problematisch werden.⁶⁶ Ein weiteres Problemfeld ist die soziale Isolation, die insbesondere negative psychische Folgen haben kann.⁶⁷ Um einer solchen vorzubeugen, ist es wichtig, dass es neben der Nutzung digitaler Kommunikationskanäle auch zu regelmäßigen „Face-to-Face“-Treffen kommt.⁶⁸ Auch die technisch bedingte permanente Erreichbarkeit von Beschäftigten sowie die Tendenz zu einem höheren Arbeitsvolumen und einer höherer Arbeitsintensität, ohne ausreichend (selbst) organisierte ungestörte Erholungsphasen, können negative psychische Beanspruchungsfolgen nach sich ziehen.⁶⁹ Darüber hinaus birgt mobile Arbeit auch das Risiko physischer Beeinträchtigungen. Dies ist insbesondere der Fall, wenn die Ergonomie der zum Einsatz kommenden Arbeitsmittel nicht für eine berufliche Dauernutzung optimiert ist. Auch die jeweiligen Arbeitsplätze, -räume und -umgebungen (wie Verkehrsmittel oder Wartebereiche in

⁶⁰ Vgl. Pyöriä, P. (2011).

⁶¹ Vgl. Prümper, J. et al. (2016), S. 27.

⁶² Vgl. Dohna-Jaeger, V. / Wagner, H. (2014).

⁶³ Vgl. Arnold, D. et al. (2015); Rump, J. / Eilers, S. (2017), S. 300.

⁶⁴ Vgl. Maitland, A. / Thomson, P. (2011); Thomson, P. (2010).

⁶⁵ Vgl. Brandt, C. (2010).

⁶⁶ Vgl. Clark, S. C. (2000).

⁶⁷ Vgl. Buser, M. / Poschet, L. (2002); Pyöriä, P. (2011); Rupietta, K. / Beckmann, M. (2016), S. 14-15.

⁶⁸ Vgl. Prümper, J. et al. (2016), S. 26.

⁶⁹ Vgl. Prümper, J. et al. (2016), S. 27.

Bahn- und Flughäfen) entsprechen eher selten den Anforderungen des Arbeitsschutzes und bergen damit auch die Gefahr negativer körperlicher Beanspruchungsfolgen.⁷⁰

Der Erfolg einer Implementierung von mobiler Arbeit hängt von zahlreichen Faktoren ab. Zum einen können Führungskräfte als wichtiger Schlüsselfaktor angesehen werden. Da mobile Arbeit mit Vertrauen einhergeht, müssen Vorgesetzte in ihrem Verantwortungsbereich fortlaufend an einem Vertrauensklima arbeiten.⁷¹ Insbesondere da Anwesenheit nicht mehr kontrolliert werden kann, muss Führung über Motivation, Arbeitsinhalte und Arbeitsergebnisse erfolgen – darauf müssen die Führungskräfte vorbereitet werden.⁷² Vorgesetzte müssten in diesem Zusammenhang auch bereit sein, den mobil arbeitenden Teamkollegen Freiraum zu geben, eigenständig zu entscheiden, wie sie ein bestimmtes Ergebnis erreichen, und entsprechendes Vertrauen in die Mitarbeitenden setzen.⁷³ Auch eine faire Bewertung mobiler Arbeitsleistung ist enorm wichtig. So bedarf es im Rahmen einer nachvollziehbaren Bewertung gemeinsam vereinbarter, nachprüfbarer Zielvereinbarungen.⁷⁴

Zum anderen gewinnt Beziehungsmanagement in einer Kultur des Vertrauens eine neue Dimension, da persönliche Bindungen zunehmend über digitale Medien aufgebaut werden.⁷⁵ Im Zusammenhang mit mobiler Arbeit bedarf es somit einer modernen Kommunikationspolitik – auch um einer sozialen Isolation vorzubeugen. Es gilt, mediale Monologe in sozial-mediale Dialoge zu verwandeln; gleichzeitig ersetzen digitale Lösungen nicht regelmäßige Face-to-Face-Treffen. ⁷⁶ Nichtsdestotrotz erfordert mobile Arbeit eine hohe mediale Kommunikationskompetenz, denn der Aufwand für den Austausch von Informationen ist bei mobiler Arbeit ungleich höher als in Abteilungen, die täglich ihre festen Besetzungen an einem Ort zur gleichen Zeit haben.⁷⁷

Zum dritten ist zu berücksichtigen, dass die Zusammenarbeit in einem Kontext von mobiler Arbeit eine nicht unerhebliche Herausforderung darstellt. So ist die Sichtbarkeit von Gestik und Mimik eingeschränkt und auch der Tonfall bzw. die Betonungen in Sätzen werden teilweise nur bedingt wahrgenommen. Die Gefahr von Missverständnissen und Fehlinterpretation von Denk- und Verhaltensmustern ist gegeben. Umso wichtiger wird wertschätzendes Kommunikations-

⁷⁰ Vgl. Prümper, J. et al. (2016), S. 27.

⁷¹ Vgl. Prümper, J. et al. (2016), S. 28.

⁷² Vgl. Brandt, C. (2010).

⁷³ Vgl. Ebrecht-Spahn, K. (o.D.).

⁷⁴ Vgl. Greisle, A. (2003).

⁷⁵ Vgl. Prümper, J. et al. (2016), S. 26.

⁷⁶ Vgl. Prümper, J. et al. (2016), S. 26.

⁷⁷ Vgl. Brandt, C. (2010).

und Kooperationsverhalten. Aus einem Soft Fact wird in diesem Zusammenhang ein Hard Fact für das Funktionieren von mobiler Arbeit.

Generell ist zu beachten, dass mobile Arbeit nicht für jeden Beschäftigten ein Erfolgsmodell ist, denn für den einen oder anderen ist der Arbeitsplatz eine Art Zuhause. Lässt sich das Problem sozialer Isolation noch durch regelmäßige Anwesenheitszeiten im Betrieb entschärfen, verbleiben andere Probleme, wie zum Beispiel notwendige Selbstorganisation sowie Gefahr der Grenzverwischung zwischen Arbeit und Außerberuflichem.⁷⁸ Mobile Arbeit stellt erhöhte Anforderungen an zentrale Schlüsselkompetenzen. Beschäftigte, die mobil arbeiten, sollten über bestimmte Kompetenzen verfügen, wie zum Beispiel Selbstständigkeit, Flexibilität, Kreativität, Initiative, geistige Offenheit, Verantwortungsbereitschaft, Leistungsbereitschaft, Zuverlässigkeit, Selbstorganisation, Problemlösungskompetenz, Kommunikationsfähigkeit.⁷⁹ Zudem sind sehr gute Kenntnisse der Aufgabe, Kenntnisse der innerbetrieblichen Abläufe und Gepflogenheiten sowie Loyalität zum Unternehmen und der Abteilung erforderlich.⁸⁰ In diesem Zusammenhang sind Qualifizierungsmaßnahmen notwendig, denn auch persönliche Fähigkeiten lassen sich trainieren.⁸¹

Was in der Debatte um die mobile Arbeit wenig Beachtung findet, ist die Zusammenarbeit von Stationary Workers und Mobile Workers sowie die Führung von derart gemischten Teams. Nicht selten begegnen sich beide Gruppen im Alltag mit Vorurteilen und geraten in eine Stereotypen-Falle. Der Stationary Worker sieht im Mobile Worker einen Vertreter der Fun-Gesellschaft und der Work-Life-Balance Fraktion. Der Mobile Worker betrachtet den Stationary Worker als den ewig Gestrigen. Darüber hinaus nehmen insbesondere nicht wenige Stationary Workers das Angebot von mobiler Arbeit als den Einstieg in die Zwei-Klassen-Gesellschaft wahr. Um diese Stereotypen zu reduzieren bzw. zu vermeiden, bedarf es einer Sensibilisierung aller Beschäftigten. Zudem braucht es klare unmissverständliche Definitionen von Möglichkeiten, Grenzen und Kommunikations- und Kooperations-Leitplanken. Es ist Aufgabe von Führungskräften, mobile und stationäre Arbeit auszubalancieren und für eine konstruktive Arbeitsatmosphäre und -kultur zu sorgen.

5.1.7 Erreichbarkeit – Verfügbarkeit

⁷⁸ Vgl. Brandt, C. (2010).

⁷⁹ Vgl. Prümper, J. et al. (2016), S. 27.

⁸⁰ Vgl. Greisle, A. (2003).

⁸¹ Vgl. Greisle, A. (2003); Prümper, J. et al. (2016), S. 27.

In der Vergangenheit wurden Erreichbarkeit und Verfügbarkeit nicht selten gleichgesetzt – mit dem Effekt, dass wir in einer vernetzten, schnelllebigen Arbeitswelt der Gefahr ausgesetzt sind, uns als „Hamster im Rad“ zu fühlen.

In einer vernetzten Welt sind wir IMMER erreichbar. Wenn der Kollege der Kollegin eine Nachricht per E-Mail, SMS oder WhatsApp schickt, hat er sein Anliegen von seinem „Schreibtisch“ wegbewegt und ihr zugestellt. Die zentrale Frage lautet dann: Ist sie für ihn auch direkt verfügbar? Es bedarf also weniger der Regelung der Erreichbarkeit, sondern vielmehr der Regelung der Verfügbarkeit. Allerdings besteht auch eine Wechselwirkung: Ist die Erreichbarkeit gegeben, erhöht dies die Erwartungshaltung – sowohl seitens des Unternehmens als auch des Individuums an sich selbst – auch verfügbar zu sein.⁸² Klar ist: „Aus der Möglichkeit des ‚Anytime – Anyplace‘ darf für Beschäftigte nicht das Diktat des ‚Always and Everywhere‘ werden“.⁸³ Fachleute gehen in diesem Zusammenhang sowohl von negativen als auch von positiven Effekten aus, und auch Beschäftigtenbefragungen zeigen, dass durchaus sowohl Vor- als auch Nachteile wahrgenommen werden.⁸⁴ Grundsätzlich gilt es bei den Fragestellungen der Erreichbarkeit und Verfügbarkeit, das Bedürfnis nach Individualität zu beachten. Denn jeder Mensch empfindet die Grenzziehung unterschiedlich. Während es für manche Beschäftigte eine Belastung darstellt, jederzeit in der Freizeit oder im Urlaub mit arbeitsbezogenen Fragestellungen konfrontiert werden zu können, weil ein „Abschalten“ dadurch nicht mehr möglich ist, bevorzugen es andere, auch im Urlaub auf dem neuesten Stand zu bleiben, um nach der Rückkehr nicht von den Ereignissen „überrollt“ zu werden oder auch im Notfall sofort intervenieren zu können.⁸⁵ Hinzu kommt, dass sich das persönliche Empfinden einer gelungenen Grenzziehung im Lebensverlauf verändern kann, beispielsweise in unterschiedlichen Lebensphasen, aber auch infolge bestimmter Erfahrungen. Es lässt sich also festhalten, dass allgemein gültige Regelungen für diese Fragestellung zu kurz greifen – das heißt, das Abstellen der Servers um 18 Uhr kann nicht die Lösung sein. Eichhorst et al. (2013) konstatieren zum E-Mail-Stopp des Volkswagenkonzerns außerhalb der Arbeitszeiten: „Letztendlich handelt es sich hierbei um die Behandlung eines Symptomes, dessen Ursache durch einen Mangel an Verantwortungsbewusstsein des Führungspersonals hervorgerufen wird. Führungspersonen sollten sich überlegen, welchen Erwartungsdruck sie durch die ständige Erreichbarkeit ihrer Mitarbeitenden aufbauen.“⁸⁶ Es ist festzustellen, dass es sich nicht zuletzt um eine Frage der Werte im Unternehmen handelt. Zudem braucht es dezentrale Lösungen in der Abteilung, im Team und/oder zwischen Führungskraft und Mitarbeitendem, die zum einen die Abgrenzung

⁸² Vgl. Stock-Homburg, R. / Bauer, E.-M. (2007).

⁸³ Vgl. BMAS (2015), S. 65.

⁸⁴ Vgl. BITKOM (2011); DAK-Gesundheit (2013).

⁸⁵ Vgl. Stock-Homburg, R. / Bauer, E.-M. (2007).

⁸⁶ Vgl. Eichhorst, W. et al. 2013, S. 17.

zwischen Erreichbarkeit und Verfügbarkeit definiert und zum anderen eine Verbindlichkeit im Handeln gewährleistet.

5.1.8 Berufliche Situation – Private Lebenssituation⁸⁷

Heute und in Zukunft geht es nicht mehr darum, über ausreichend „Humankapital“ zu verfügen, sondern als Arbeitgeber attraktiv für unterschiedliche Gruppen von Menschen zu sein, die bereit sind, ihre Kompetenzen und ihr Engagement für das Unternehmen einzusetzen. Mehr und mehr ist sichtbar, dass der eigentliche Vertrag zwischen Unternehmen und Beschäftigten um einen ungeschriebenen, „psychologischer Vertrag“ ergänzt wird, der sich auf ein als fair empfundenes Geben und Nehmen auf beiden Seiten bezieht und zu einer Partnerschaft auf Augenhöhe über den gesamten Erwerbslebenszyklus hinweg führt. Dabei spielt die Erfüllung persönlicher Ziele und Wertvorstellungen eine große Rolle.

Hinzu kommt der Wunsch nach der Auflösung der sogenannten Rush Hour⁸⁸ des Lebens und damit der Entzerrung des Lebensstaus. Ein Lebensstau entsteht insbesondere in der Lebensphase während der ersten 20 Jahre des Berufslebens. In dieser Zeit werden meist besonders viele grundlegende Entscheidungen sowohl im Privat- als auch im Berufsleben getroffen, wie Überlegungen zu beruflichen Umorientierungen, über Aufstiegschancen, zu einem Wohnortswechsel oder zum Thema Familiengründung. Im Rahmen der Entzerrung dieses Lebensstaus nimmt der Arbeitgeber Rücksicht auf die jeweiligen lebensphasenbedingten Umstände der Mitarbeitenden und bietet Möglichkeiten an, nicht viele wichtige Entscheidungen zu ein und demselben Zeitpunkt treffen zu müssen.⁸⁹

Darüber hinaus ist die Verlängerung der Lebensarbeitszeit zu berücksichtigen. Damit vergrößert sich die Vielfalt von privaten Lebenssituation, mit denen die Beschäftigten umgehen müssen, und gleichzeitig nimmt das Spektrum von Berufssituationen und -phasen zu.⁹⁰

Unternehmen und Führungskräfte stehen also vor der Herausforderungen, Mitarbeitende dabei zu unterstützen, diese unterschiedlichen Lebens- und Berufsphasen in Einklang zu bringen. Wird Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben konsequent zu Ende gedacht, entsteht eine Konzeption, die ein hohes Maß an Individualisierung aufweist – „Mitarbeitende und

⁸⁷ Vgl. Rump, J. et al. (2014), S. 4-5.

⁸⁸ Die Rush Hour des Lebens beschreibt den Lebensstau. Vgl. Bittman, M. / Rice, J. M. (2000), S. 165 – 189.

⁸⁹ Vgl. Robert Bosch Stiftung (2005), S. 17ff.

⁹⁰ Vgl. Rump, J. et al. (2014), S. 4-5.

Führungskräfte werden dort abgeholt, wo sie stehen“. Damit wird aber auch deutlich, dass ein solches Konzept schnell an die Grenzen der Praktikabilität stößt und letztlich Gefahr läuft, als „theoretisch, aber nicht umsetzbar“ eingestuft zu werden. Es bedarf also eines Systematisierungssystems, das in ausreichendem Maß die Lebens- und Berufssituation der Beschäftigten abbildet und gleichzeitig für den Betrieb anwendbar ist.

Abbildung 10 zeigt das Konzept der Lebensphasenorientierten Personalpolitik, das die beiden Dimensionen private Lebenssituationen und Berufsphasen beinhaltet und damit einen Überblick über die Vielfalt von Privat- und Berufsleben gibt.

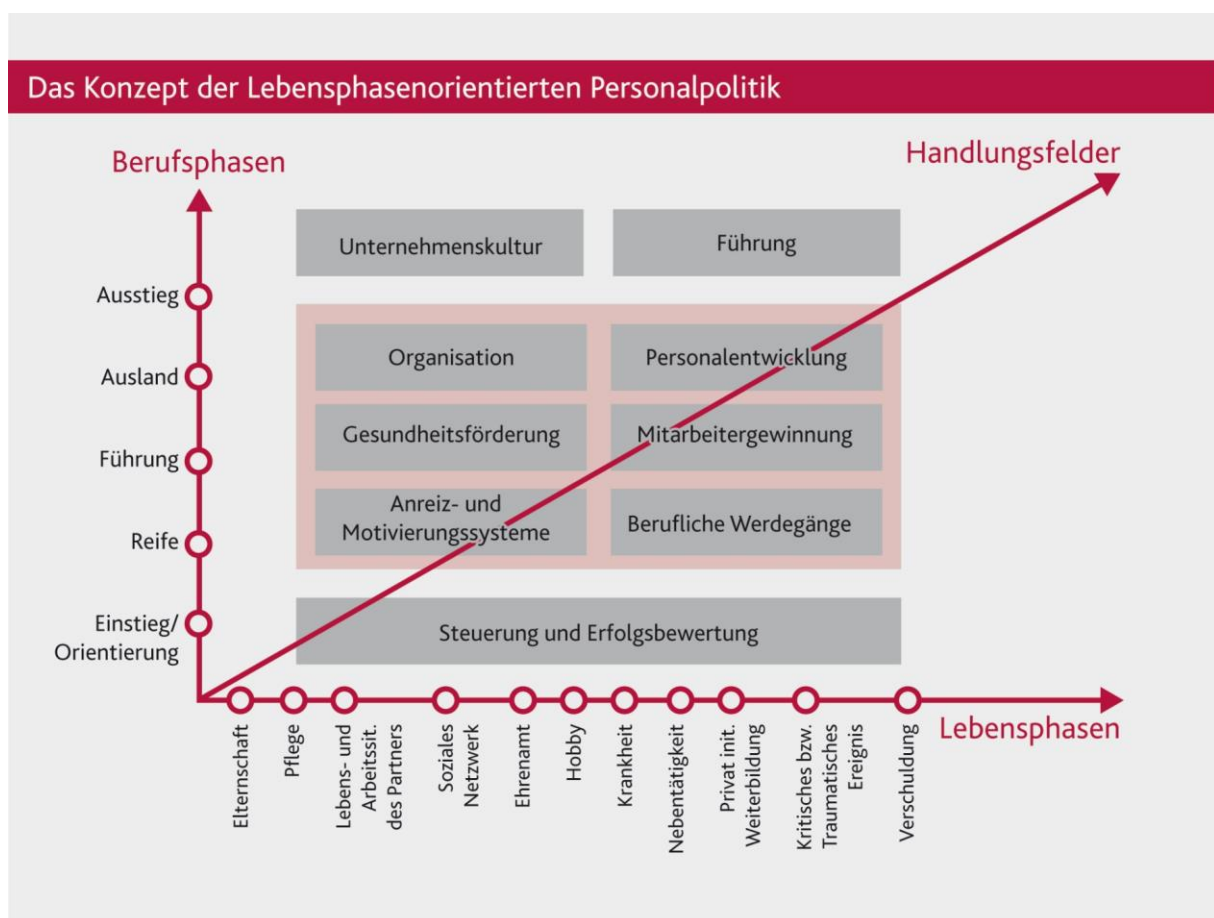


Abb. 10: Lebensphasenorientierte Personalpolitik⁹¹

Dabei sollte eines nicht außer Acht gelassen werden: es geht bei der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben im Unternehmenskontext vor allem um die Steigerung der Motivation und Produktivität, die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit, die Bindung von Mitarbeitenden sowie um die Attraktivität als Arbeitgeber. Eine Lebens- und Berufsphasenorientierung, die im Unternehmen ausbalanciert wird, bedeutet einen erheblichen Wettbewerbs- und

⁹¹ Rump, J. et al. (2014), S. 21.

Standortvorteil. Denn eines sollte klar sein: Wettbewerb wird sich in Zukunft nicht nur auf Absatzmärkte beschränken. Viele Unternehmen werden künftig auch auf den Arbeitsmärkten gegeneinander im Wettbewerb stehen, denn dieser wandelt sich bei bestimmten Berufsgruppen, in bestimmten Branchen und Regionen von einem sogenannten Arbeitgebermarkt zu einem Arbeitnehmer-Arbeitsmarkt.⁹²

5.1.9 Generation Baby Boomer und X (Digital Immigrants) – Generation Y und Z (Digital Natives)

Künftig ist noch stärker als heute von einer Wertesynthese auszugehen – dem Streben nach einem ausbalancierten Lebenskonzept. Es ist also zu beobachten, dass die Gesellschaft traditionelle und moderne Werte gleichermaßen schätzt und verkörpert, sodass sie gleichberechtigt nebeneinanderstehen. Zu dieser Wiederbelebung von Werten – oder auch Rückbesinnung auf Kernwerte – zählen beispielsweise die gesellschaftliche Aufwertung von Ehe, Familie und Kindern, die soziale Anerkennung ehrenamtlicher und freiwilliger Tätigkeiten, die grundlegende Neubewertung von Arbeit und Leistung sowie die vorrangige Förderung von Bildung und Kultur.⁹³ Diese Rückbesinnung sowie der Bedeutungszuwachs von traditionellen Werten steht in einem Kontext zur Beschleunigung, zur steigenden Vernetzung und Verdichtung, zum Komplexitätsanstieg sowie zu kürzeren Veränderungszyklen mit erheblichen Veränderungsausschlägen. Neben diesen technologie- und ökonomiebedingten Effekten tut die demografiebedingte Verlängerung von Lebensarbeitszeit das Übrige.

Galt früher die primäre Orientierung zur Erwerbsarbeit, so lässt sich durch den Wertewandel eine Verschiebung hin zu einer zunehmenden Sinnsuche in außerberuflichen Bereichen, wie Familie, Freizeit oder Gesundheit, beobachten. Arbeit und Freizeit bzw. Familie stehen nicht mehr im drastischen Gegensatz zueinander, sondern werden zunehmend als verbundene Bereiche wahrgenommen und rangieren in der Wertigkeit für das persönliche Wohlergehen gleichauf. Nicht zuletzt rührt diese Entwicklung von dem Umstand her, dass Menschen in unruhigen Zeiten in der Regel eher zu beständigen Werten und Geborgenheit tendieren.⁹⁴

In den Spannungsfeldern zwischen Lebensgenuss und Leistungsorientierung, Familie und Beruf sowie Herausforderung und Entschleunigung bewegen sich insbesondere die Vertreter der

⁹² Vgl. Rump, J. et al. (2014), S. 19ff.

⁹³ Vgl. Opaschowski, H. W. (2006b), S. 423–425; Opaschowski, H. W. (2008), S. 585–588, 594.

⁹⁴ Vgl. Opaschowski, H. W. (2006a), S. 55–60; Trendbüro / Steinle, A. / Wippermann, P. (2003), S. 14–15; Opaschowski, H. W. (2008), S. 585–588.

heutigen jüngeren Generation, die sogenannten „Digital Natives“. Sie streben in Bezug auf die Arbeitswelt nach Respekt, Spaß und Sinnhaftigkeit gleichermaßen. Diese Generation der heute unter 35-Jährigen wird im Jahr 2030 mit ihren Werten und Erwartungen an die Arbeit, die aufgrund der demografisch bedingten Knappheitssituation auch sehr offensiv eingefordert werden können, die Arbeitswelt maßgeblich prägen. Sie zeichnet sich im betrieblichen Miteinander durch ein hohes Interesse an persönlicher Weiterentwicklung sowie partnerschaftlicher Führung und ausgeprägter Kollegialität – auch über das berufliche Maß hinaus – aus. Ihre Loyalität für einen Arbeitgeber ist während der Dauer des Beschäftigungsverhältnisses zwar gegeben, doch nicht bedingungslos und keinesfalls „lebenslang“ ausgerichtet. Ihr durchaus vorhandenes Sicherheitsbedürfnis steht in engem Zusammenhang zu diesen Grundwerten, das heißt „Sicherheit um jeden Preis“ kommt zumindest für die gut Qualifizierten nicht mehr in Frage.⁹⁵

Ihr zur Seite steht die heutige mittlere Generation der 35- bis 55-Jährigen, auch als Generation X bzw. die jüngere Kohorte der Baby Boomer bezeichnet, die bis zum Jahr 2030 in die Reihen der älteren Beschäftigten aufgerückt bzw. zum Teil auch bereits aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sein wird. Vertreter dieser Generation wurden noch überwiegend traditionell sozialisiert und leben meist die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in Form des Zuverdienermodells. Die verschwimmenden Grenzen zwischen privater und beruflicher Sphäre akzeptieren sie, ohne sie jedoch vorbehaltlos zu befürworten. Vielmehr stehen sie einer Überschneidung eher skeptisch gegenüber, da sie eine zu starke Beeinflussung ihres Privatlebens durch den Arbeitgeber befürchten. Die Baby-Boomer und X-Generation setzt auf einen kooperativen Führungsstil und sieht das Team im Zusammenhang mit der betrieblich gewollten Struktur und kollegialen Zusammenarbeit. Ihre Leistungsorientierung verbindet sie mit der Freude an der Arbeit, aber vor allem auch mit einem starken Pflichtgefühl und einem hohen Maß an Disziplin. Sie hat ein ausgeprägtes Sicherheitsbedürfnis, allerdings in Kombination mit dem so genannten „psychologischen Vertrag“, bei dem der Arbeitgeber im Hinblick auf seine eigenen Ziele die passenden Mitarbeitenden für einen definierten Zeitraum an sich bindet. Der Mitarbeitende geht nur mit demjenigen Unternehmen einen Vertrag ein, das seine Kompetenzen aktuell nachfragt und vor allem wertschätzt.⁹⁶

5.1.10 Kern-Team/-Belegschaft – Satelliten-Team/-Belegschaft

Unter dem Begriff „Kern-Belegschaft“ werden Beschäftigte mit unbefristeten Arbeitsverträgen

⁹⁵ Vgl. Klös, H.-P. et al. (2016), S. 20-26.

⁹⁶ Vgl. Blancke, S. / Roth, C. / Schmid, J. (2000), S. 11 – 12; Rump, J. / Eilers, S. (2015), S. 62-77.

verstanden. Demgegenüber gelten Satelliten-Belegschaften als diejenigen, die variable Arbeitsbeziehungen haben. Darunter fallen befristete Arbeitsverträge, Zeitarbeit sowie der Einsatz von Selbstständigen, Freelancern und Mitarbeitenden externer Partner.⁹⁷

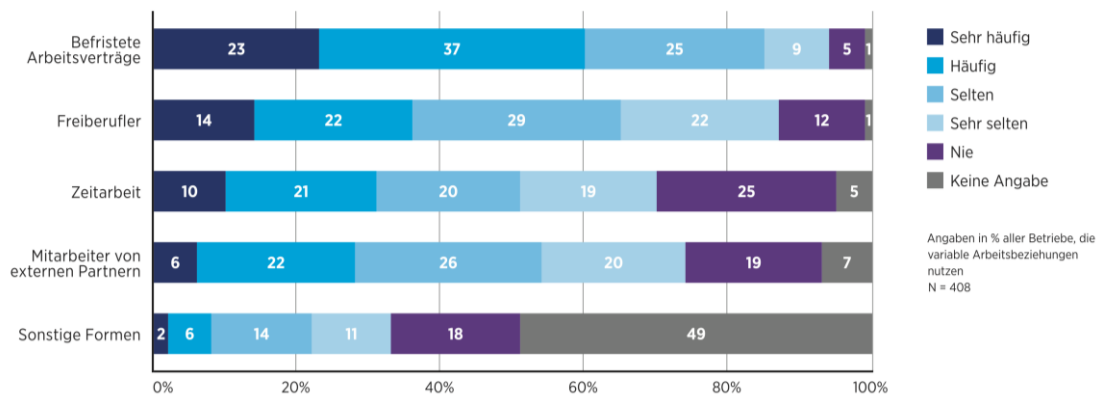
Seit der Finanz- und Wirtschaftskrise haben variable Arbeitsbeziehungen zugenommen, obwohl die demografische Entwicklung und der Nachwuchs- und Fachkräfteengpass gegenteilige Effekte befördern. Wenn eine Gruppe von Personen als „knappes Gut“ gilt, hat sie eine stärkere Verhandlungsmacht auf dem Arbeitsmarkt. Es ist also davon auszugehen, dass Menschen, die einer solchen Gruppe angehören, unter anderem unbefristete Arbeitsverträge einfordern. Dass es dennoch zu einem Anstieg der variablen Arbeitsbeziehungen kommt, zeigt der ökonomische Druck, dem viele Betriebe unterliegen. Würde es keinen Nachwuchs- und Fachkräftemangel geben, würde die Zunahme von befristeten Arbeitsverträgen, Zeitarbeit und der Einsatz von Selbstständigen, Freelancern etc. wahrscheinlich noch ausgeprägter sein.

Die Studie „Arbeits- und Organisationsstrukturen in Bewegung“ (auch bekannt unter dem Titel „Moving Workforce“) zeigt, dass sich befristete Arbeitsverträge am stärksten innerhalb der Betriebe etabliert haben. 94 Prozent der befragten Unternehmen und Institutionen nutzen sie. In fast ebenso vielen Betrieben – 86 Prozent – kommen Selbstständige und Freelancer zum Einsatz. Auf Zeitarbeit und Mitarbeitende externer Partner wird in ähnlichem Umfang und mit ähnlicher Intensität zurückgegriffen.⁹⁸

⁹⁷ Vgl. Rump, J. et al. (2011), S. 8.

⁹⁸ Vgl. Rump, J. et al. (2011), S. 10.

WELCHE VARIABLEN ARBEITSBEZIEHUNGEN KOMMEN WIE HÄUFIG ZUM EINSATZ?



Quelle: Hays – Studie „Arbeits- und Organisationsstrukturen in Bewegung“ (2011)

Abb. 11: Einsatz variabler Arbeitsbeziehungen⁹⁹

In der Produktion werden mit Abstand am häufigsten variable Arbeitsbeziehungen genutzt – 90 Prozent der befragten Betriebe setzen sie hier ein. Mit deutlichem Abstand folgen IT und Logistik, wo der Einsatz variabler Arbeitsbeziehungen in 82 Prozent bzw. 78 Prozent der Betriebe erfolgt.¹⁰⁰

Warum variable Beschäftigungsbeziehungen so abteilungsspezifisch eingesetzt werden, wird bei einer näheren Untersuchung ihrer Vorteile und Herausforderungen klar. Die Schaffung höherer Flexibilität steht für viele Betriebe weit vor allen anderen Chancen an erster Stelle. Damit erklärt sich unter anderem der Einsatzschwerpunkt in Produktion und Fertigung. Gerade hier müssen Unternehmen schnell und flexibel auf Marktänderungen und Technologieveränderungen reagieren. Gleiches gilt für die Logistik. Die IT-Abteilungen nehmen allerdings eine Sonderrolle ein. Für viele Unternehmen besteht im IT-Segment nicht die Möglichkeit, qualifiziertes Personal einzustellen, da auf dem Arbeitsmarkt das adäquate Personal nicht verfügbar ist. Häufig besteht keine andere Option als auf Selbstständige und Freelancer zurückzugreifen. Als weitere Vorteile variabler Beschäftigungsbeziehungen werden die bessere Einhaltung von Zeit- und Budgetvorgaben und die Reduktion der Arbeitskosten gesehen.¹⁰¹ Weitere Studien belegen, dass auf Freelancer und hochqualifizierte Teitarbeitende vor allem aufgrund ihres Know-hows und

⁹⁹ Rump, J. et al. (2011), S. 11.

¹⁰⁰ Vgl. Rump, J. et al. (2011), S. 14.

¹⁰¹ Vgl. Rump, J. et al. (2011), S. 15.

Innovationspotenzials zurückgegriffen wird.¹⁰²

Wenn es um die Herausforderungen variabler Arbeitsbeziehungen geht, stehen ein deutlich höherer Steuerungsaufwand und eine aufwändigere Einarbeitung im Vergleich zu „traditionellen“ Beschäftigungsformen an erster Stelle. Außerdem stellen variable Arbeitsbeziehungen – vor allem wenn externe Mitarbeitende eingesetzt werden – hohe Anforderungen an die Integrationsfähigkeit der internen Belegschaft und des Betriebes als Ganzes. Nicht zuletzt besteht die Gefahr eines Konkurrenzverhaltens zwischen internen und externen Beschäftigten. Nur wenn Management-, Einarbeitungs- und Integrationsprozesse ausreichend geregelt sind, werden die Vorteile variabler Beschäftigungsverhältnisse voll ausgeschöpft und nachteilige Effekte vermieden.¹⁰³

Die Studie macht deutlich: Mehr und mehr Unternehmen etablieren Kern-Belegschaften und Satelliten-Belegschaften. Gleichzeitig nimmt die Herausforderung zu, keine Zwei-Klassen-Belegschaft entstehen zu lassen.

5.1.11 Transaktionaler Führungsstil (Management) – Transformationaler Führungsstil (Leadership)¹⁰⁴

Der Umgang

- mit Vielfalt in Teams und Organisationen,
- mit Veränderungen als Normalzustand,
- mit Komplexität resultierend aus den Megatrends,
- mit Agilität und Beschleunigung,
- mit Verdichtung und Vernetzung sowie
- mit Spannungsfeldern, die es auszubalancieren gilt,

stellt Führungskräfte vor erhebliche Herausforderungen. Es reicht nicht mehr aus, einen Führungsstil im Sinne der Management-Lehre zu praktizieren. Neben Management-Stil und Management-Instrumenten braucht es eine Leadership-Philosophie mit den entsprechenden Skills und Einstellungen.

¹⁰² Vgl. Stiehler, A. (2010).

¹⁰³ Vgl. Rump, J. et al. (2011), S. 17.

¹⁰⁴ Vgl. Bruch, H. et al. (2012).

Management-Stil / Transaktionale Führung	Leadership-Stil / Transformationale Führung
Es gelten folgende Prinzipien: ▪ Ziele setzen. ▪ Leistungskontrolle ▪ Systematisches Feedback ▪ Anreize gestalten	Es gelten folgende Prinzipien: ▪ Vorbildhandeln ▪ Inspirieren ▪ Fördern ▪ Entwickeln

Tab. 3: Management und Leadership¹⁰⁵

Nicht selten sind Führungskräfte gemäß der Management-Schule ausgewählt und sozialisiert. Zudem herrscht die Meinung, dass Management-Tools erlernt werden können und dementsprechend der Management-Stil von jedem umsetzbar ist. Wird der Leadership-Stil mit den damit verbundenen Prinzipien in den Fokus genommen, stellt sich die Frage, ob diese Prinzipien schnell und leicht erworben werden können, vorzugsweise in einem Seminar. Ein Blick auf den Leadership-Stil macht deutlich, dass es sich hierbei um Denkmuster und Verhaltensweisen handelt, die eher einer inneren Haltung entsprechen und weniger als Tools zu bezeichnen sind.

Aufgrund der Entwicklungen in der Arbeitswelt wird davon ausgegangen, dass die Bedeutung des Leadership-Stils im Vergleich zum Management-Stil steigen wird. Nichtsdestotrotz müssen Führungskräfte die situative Führung beherrschen, also sowohl Management- als auch Leadership-Stil je nach Situation und Personen anwenden.

5.2 Aufgaben- und Anforderungsprofil von Führungskräften

Werden konsequent die Ergebnisse der Analyse der Megatrends, das Spektrum der Konsequenzen der Digitalisierung jenseits der Technik, das Konzept von Arbeiten 4.0, der Umgang mit den Spannungsfeldern in der Unternehmensführung sowie die Notwendigkeit von Management und Leadership als wirksame Führungsstile zugrunde gelegt, ergibt sich folgendes Aufgaben- und Rollenprofil, welches Führungskräfte umsetzen müssen:

- Führungskräfte als Gestalter des operativen Tagesgeschäfts.
- Führungskräfte als strategischer Partner.
- Führungskräfte als normativer Bewahrer.

¹⁰⁵ Vgl. Bruch, H. et al. (2012).

- Führungskräfte als Change Agent.
- Führungskräfte als Personalentwickler.
- Führungskräfte als Coach.
- Führungskräfte als Manager von Diversität / Diversity (Generationen, unterschiedliche Kulturen, ...).
- Führungskräfte als Protagonist zur Gestaltung von Work-Life-Balance.
- Führungskräfte als „Manager in eigener Sache“.

Aus dem Aufgaben- und Rollenprofil lässt sich dann das Anforderungsprofil von Führungskräften ableiten:

- Managementkompetenzen
- Leadershipkompetenzen
- Ganzheitliches, systemisches Denken und Handeln
- Interkulturelle Kompetenzen
- Übergreifendes Denken und Handeln / Kompetenzen zum Schnittstellenmanagement
- Veränderungsbereitschaft und -fähigkeit
- Lernbereitschaft und -fähigkeit
- Analytische Fähigkeiten (nicht zuletzt im Kontext von Daten- und Informationsvielfalt)
- Entscheidungsfähigkeit
- Revidierbarkeitskompetenz
- Selbstmanagement
- ...

Dieses doch sehr ambitionierte Anforderungsprofil stellt die Frage in den Raum, wer derartige Kompetenzen mitbringt. Es entsteht der Eindruck einer „eierlegenden Wollmilchsau“.

5.3 Die Demokratisierung von Führung als Lösung?

Es ist damit zu rechnen, dass nur wenige Personen dem sehr umfangreichen Anforderungsprofil an Führungskräfte entsprechen. Dennoch bleibt der Anspruch, dass diese Anforderungen abgedeckt sein müssen. Bisher haben wir den Fokus darauf gelegt, dass eine Person (die Führungskraft) den wachsenden Anforderungen genügen muss. Bezeichnen wir diese Sichtweise als intrapersonelle Perspektive. Wenn wir nun 1. davon ausgehen, dass eine solche Sichtweise zunehmend an Grenzen stößt, weil viele Führungskräfte an Grenzen stoßen und auch

überfordert sind, und wenn wir 2. gleichzeitig die Notwendigkeit des Aufgaben- und Anforderungsprofils bekräftigen, bedarf es einer Änderung der Perspektive. Es braucht die interpersonelle Sichtweise. Wenn eine Person es nicht schafft, dann sollten die Kompetenzen im Führungsteam und / oder im Team vorhanden sein. Um die Führungsaufgaben zu bewältigen, werden also mehrere Personen beteiligt. Das Leitprinzip ist somit die Partizipation. Partizipation kann horizontal erfolgen, also unter den Führungskräften, und / oder vertikal, was mit der Übertragung von Handlungsspielräumen und der Delegation von Befugnissen und Aufgaben an Mitarbeitende verbunden sein kann.

Partizipation stellt eine Form der Demokratisierung dar. Bereits in den traditionellen Führungstheorien werden partizipative Führungsstile als demokratische Führungsstile bezeichnet. Demokratisierung in der Führung geht einher mit Streben nach hierarchiefreier Kommunikation und Kooperation sowie der Beteiligung an Entscheidungs(findungs)prozessen. Sie ist auch mit einem bestimmten Menschenbild verbunden. Zudem steht sie in einer engen Verknüpfung mit der Verflachung von Organisationsstrukturen und der agilen Organisationsform. Nicht zuletzt entspricht Partizipation den Sozialisationsmustern in unserer Gesellschaft. Kinder werden bei der Urlaubsplanung und Freizeitgestaltung beteiligt, in der Schule werden interaktive Designs angewendet, in der Politik finden Bürgerdialoge statt, das Internet lässt alle an allem teilhaben.

Die Demokratisierung von Führung darf jedoch eines nicht außer Acht lassen: Beschäftigte müssen in der Lage und willens sein, die Teilung von Führung nach Stärken und Kompetenzen, die Partizipation an Entscheidungsprozessen, die Übertragung von Handlungsspielräumen und die Delegation von Befugnissen anzunehmen. Häufig wird dies in der derzeitigen Diskussion als selbstverständlich angesehen. In einer Arbeitswelt, die als schnelllebig gilt, Komplexität aufweist, verdichtet und vernetzt ist, in der Veränderung zum Normalzustand wird und Qualifikationen ständig erneuert werden müssen, fühlen sich einige Mitarbeitende überfordert, wenn sie dann ein derartiges Job Enrichment erfahren. Damit die Demokratisierung von Führung die Lösung für die Dilemma-Situation bei den Führungskräften darstellt, braucht es die Stärkung der Mitarbeitenden im Sinne von Empowerment. Es bedarf einer professionellen Personalentwicklung, einer Anerkennung der Bedeutung von Personal in der Unternehmenspolitik sowie einer Anpassung von Compensation and Benefits.

Literatur

Arnold, D. / Steffes, S. / Wolter, S. (2015): Forschungsbericht zum Monitor Mobiles und entgrenztes Arbeiten, Forschungsk Kooperation des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS), http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/f460-mobiles-und-entgrenztes-arbeiten.pdf?__blob=publicationFile&v=1 (27.04.2017, 15:53 Uhr).

Autor, D. H. / Dorn, D. (2013): The Growth of Low-Skill Service Jobs and the Polarization of the US Labor Market, American Economic Review 2013, 103(5), S. 1553-1597, <http://www.ddorn.net/papers/Autor-Dorn-LowSkillServices-Polarization.pdf> (02.05.2017, 17:33 Uhr).

Behr, T. / Tyll, T. (2003): Geschäftsprozesse, Kapitel 3: Change Management, Online-Lehrbuch der Universität Erlangen, <http://www.economics.phil.uni-erlangen.de/bwl/lehrbuch/kap3/change/change.pdf>, (08.12.2016, 14:35 Uhr).

BITKOM (2011): Netzgesellschaft. Eine repräsentative Untersuchung zur Mediennutzung und dem Informationsverhalten der Gesellschaft in Deutschland, <https://www.bitkom.org/noindex/Publikationen/2011/Studie/Studie-Netzgesellschaft/BITKOM-Publikation-Netzgesellschaft.pdf> (03.05.2017, 10:31 Uhr).

Bittmann, M. / Rice, J. M. (2000): The Rush Hour: The Character of Leisure Time and Gender Equity, Social Forces 79(1): 165-189, September 2000.

Blancke, S. / Roth, C. / Schmid, J. (2000): Employability („Beschäftigungsfähigkeit“) als Herausforderung für den Arbeitsmarkt – Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft – Eine Konzept- und Literaturstudie. Arbeitsbericht Nr. 157 der Akademie für Technologieabschätzung in Baden-Württemberg. Stuttgart.

BMAS (Bundesministerium für Arbeit und Soziales) (2015): Grünbuch Arbeiten 4.0, http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen-DinA4/gruenbuch-arbeiten-vier-null.pdf?jsessionid=B41CD1BD7A34D0B74D8F8992D3A08270?__blob=publicationFile&v=2 (03.05.2017, 10:26 Uhr).

Bonin, H. / Gregory, T. / Zierahn, U. (2015): Forschungsbericht 455, Übertragung der Studie von Frey/Osborne (2013) auf Deutschland, Endbericht, Kurzexpertise Nr. 57, http://www.bmas.de/SharedDocs/Downloads/DE/PDF-Publikationen/Forschungsberichte/fb-455.pdf;jsessionid=C767FB9BB623544CD9AEB862E7ACBA42?__blob=publicationFile&v=2 (02.05.2017, 16:58 Uhr).

Brandt, C. (Hrsg.) (2010): Mobile Arbeit – Gute Arbeit? Arbeitsqualität und Gestaltungsansätze bei mobiler Arbeit, http://www.ergo-online.de/html/service/download_area/Mobile_Arbeit.pdf (27.04.2017, 14:31 Uhr).

Bruch, H. / Krummaker, S. / Vogel, B. (Hrsg.) (2012): Leadership – Best Practices und Trends, 2. Auflage. Springer 2012.

Brynjolfsson, E. / McAfee, A. (2012): Research Brief - Race against the machine. How the digital revolution is accelerating innovation, driving productivity, and irreversibly transforming employment and the economy.

Brynjolfsson, E. / McAfee, A. (2014): The Second Machine Age: work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies. New York: W. W. Norton & Company 2014.

Budras, C. (2017): Tschüss Büro, in: FAZ, Nr. 17, 30.04.2017, S. 21.

Buser, M. / Poschet, L. (2002): Mobile Arbeit in vielfältiger Ausprägung, in: Rey, L. (Hrsg.): Mobile Arbeit in der Schweiz. Zürich, S. 77-124.

Clark, S. C. (2000): Work/family border theory: A new theory of work/family balance, in: Human Relations, Nr. 53, S. 747-770.

DAK-Gesundheit (2013): DAK-Gesundheitsreport 2013. Update psychische Erkrankungen – Sind wir heute anders krank?, <https://www.dak.de/dak/download/vollstaendiger-bundesweiter-gesundheitsreport-2013-1318306.pdf>, (03.05.2017, 10:37 Uhr).

Deloitte Digital GmbH / Heads! Executive Consultancy (2015): Überlebensstrategie „Digital Leadership“, https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/at/Documents/strategy/ueberlebensstrategie-digital-leadership_final.pdf (27.04.2017, 13:43 Uhr).

Dohna-Jaeger, V. / Wagner, H. (2014): Mobiles Arbeiten. Hannover: IG Metall 2014.

Doppler, K. / Lauterburg, C. (2002): Change Management. Den Unternehmenswandel gestalten, 10. aktualisierte und erweiterte Auflage. Frankfurt am Main: Campus Verlag 2002.

Ebrecht-Spahn K. (o.D.), zitiert nach Erfolgsfaktor-Familie, mywork@merck schafft Rahmen für mehr Flexibilität, <https://www.erfolgsfaktor-familie.de/netzwerken/blog-so-geht-vereinbarkeit/mobiles-arbeiten/fuehren-von-ueberall/fuehren-von-ueberall-teil-2/myworkmerck-schafft-rahmen-fuer-mehr-flexibilitaet.html> (27.04.2017, 13:39 Uhr).

Eichhorst, W. / Kendzia, M. J., Schneider, H. / Buhlmann, F. (2013): Neue Anforderungen durch den Wandel der Arbeitswelt, Kurzexpertise für die Enquete-Kommission "Wachstum, Wohlstand, Lebensqualität" des Deutschen Bundestages, IZA Research Report No. 51, http://legacy.iza.org/en/webcontent/publications/reports/report_pdfs/iza_report_51.pdf (03.05.2017, 10:43 Uhr).

FAZ (2017): Digitalisierung und Industrie 4.0 verändern schon jetzt den Arbeitsmarkt, Interview mit Hans-Peter Klös IW, in: FAZ, 24.04.17, S. V4.

Fischer, S. (2016): Definition: Agilität als höchste Form der Anpassungsfähigkeit, in haufe.de (Hrsg.) vom 17.11.2016, https://www.haufe.de/personal/hr-management/agilitaet/definition-agilitaet-als-hoechste-form-der-anpassungsfaehigkeit_80_378520.html (12.05.2017, 13:46 Uhr).

Giersberg, G. (2017): Gesucht werden Ingenieure mit Verkaufstalent, in: FAZ, Nr. 89, 15.04.17, S. 26.

Greisle, A. (2003): Telearbeit – Zukunft der Arbeit?, http://www.morgenkommichspaeterrein.de/ressources/download/icp_tearbeit.pdf (27.04.2017, 13:21 Uhr).

Haufe (2015): Agiles Management: Führungs- und Organisationsprinzip. Beitrag der Haufe Online Redaktion vom 18.06.2015, https://www.haufe.de/personal/hr-management/organisationsentwicklung-agiles-management_80_308370.html (04.04.2017, 18:42 Uhr).

Hüther, M. (2016): Digitalisierung: Systematisierung der Trends im Strukturwandel – Gestaltungsaufgabe für die Wirtschaftspolitik. IW policy paper 15/2016 aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln,
https://www.iwkoeln.de/_storage/asset/317423/storage/master/file/11351046/download/IW_policy_paper_2016_15_Digitalisierung.pdf (24.04.2017, 14:36 Uhr).

Icks, A. / Schröder, C. / Brink, S. / Dienes, C. / Schneck, S. (2017), in: Institut für Mittelstandsforschung Bonn (Hrsg.): Digitalisierungsprozesse von KMU im verarbeitenden Gewerbe, IfM-Materialien Nr. 255, http://www.ifm-bonn.org/uploads/tx_ifmstudies/IfM-Materialien-255_2017_02.pdf (12.05.2017, 14:02 Uhr).

IW Consult (2016): Niedersachsen digital. Digitalisierung aktiv gestalten. Gutachten im Auftrag des Arbeitgeberverbandes Niedersachsenmetall. Köln 2016,
www.iwconsult.de/fileadmin/user_upload/publikationen/Niedersachsen_Digital_Webversion.pdf (24.04.2017, 15:00 Uhr).

Kasch, W. (2013): Agil ist anders, in: Personalmagazin 11/2013, S. 48-50, http://www.go-agile.de/fileadmin/media/pdf/PM1113_48-50_Organisationsaufbau.pdf (04.04.2017, 17:58 Uhr).

Kienbaum (2015a): Agility – überlebensnotwendig für Unternehmen in unsicheren und dynamischen Zeiten. Change-Management-Studie 2014/2015,
<http://assets.kienbaum.com/downloads/Change-Management-Studie-Kienbaum-Studie-2014-2015.pdf?mtime=20160810120630> (04.04.2017, 18:48 Uhr).

Kienbaum (2015b): Kienbaum-Change-Studie: Viele Unternehmen sind nicht fit für anstehende Veränderungen, Pressemitteilung vom 17.06.2015, openPR Presseportal,
<http://www.openpr.de/index.php?go=article&prid=858201> (12.05.2017, 13:42 Uhr).

Klös, H.-P. / Rump, J. / Zibrowius, M. (2016): Werte, Arbeitseinstellungen und unternehmerische Anforderungen. Die neue Generation, Diskussion Nr. 29 des Roman Herzog Instituts. München 2016.

Kotter, J. P. (2015): Die Kraft der zwei Systeme, in: Harvard Business Manager Spezial, Digitale Ausgabe 1/2015.

Lichtblau, K. / Stich, V. / Bertenrath, R. / Blum, M. / Bleider, M. / Millack, A. / Schmitt, K. / Schmitz, E. / Schröter, M. (2015), in: IMPULS-Stiftung für den Maschinenbau, den Anlagenbau und die Informationstechnik (Hrsg.): IMPULS – Industrie 4.0–Readiness, <http://www.impulsstiftung.de/documents/3581372/4875835/Industrie+4.0+Readiness+IMPULS+Studie+Oktober+2015.pdf/447a6187-9759-4f25-b186-b0f5eac69974> (12.05.2017, 14:10 Uhr).

Maitland, A. / Thomson, P. (2011): Future Work. How Businesses Can Adapt and Thrive in the New World of Work. London: palgrave macmilla 2011.

Meck, G. / Weiguny, B. (2017): Die Plattform-Revolution, in: FAZ, Nr. 16, 23.04.2017, S. 23.

Opaschowski, H. W. (2006a): Deutschland 2020. Wie wir morgen leben – Prognosen der Wissenschaft, 2. Erweiterte Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften 2006.

Opaschowski, H. W. (2006b): Das Moses Prinzip. Die 10 Gebote des 21. Jahrhunderts. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus 2006.

Opaschowski, H. W. (2008): Deutschland 2030. Wie wir in Zukunft leben, 1. Auflage. Gütersloh: Gütersloher Verlagshaus 2008.

Prümper, J. / Becker, M. / Hornung, S. (2016): Mobiles Arbeiten – Chance oder Risiko?, in: Personalwirtschaft, Nr. 08/16, S. 26-28.

Pyöriä, P. (2011): Managing telework: risks, fears and rules, in: Management Research Review, Vol. 34, Iss. 4, S. 386-399.

Robert Bosch Stiftung (2005): Starke Familie. Bericht der Kommission „Familie und demographischer Wandel“. Stuttgart 2005.

Rump, J. / Schabel, F. / Alich, D. / Groh, S. (2011): Arbeits- und Organisationsstrukturen in Bewegung. Eine empirische Studie des Instituts für Beschäftigung und Employability (IBE) im Auftrag von Hays. Mannheim, Ludwigshafen 2011.

Rump, J. / Wilms, G. / Eilers, S. (2014): Die Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Grundlagen und Gestaltungstipps für die Praxis aus der Praxis, in: Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.) (2014):

Lebensphasenorientierte Personalpolitik. Strategien, Konzepte und Praxisbeispiele zur Fachkräftesicherung. Berlin, Heidelberg: Springer, S. 3-69.

Rump, J. / Eilers, S. (2015): Generationen-Mix: Gestalten statt verwalten. Sternenfels:): Verlag Wissenschaft & Praxis 2015.

Rump, J. / Sonnenschein, E. (2016): Wiedereinführung eines Zeiterfassungssystems, eine Veröffentlichung des Instituts für Beschäftigung und Employability. Ludwigshafen 2016.

Rump, J. / Eilers, S. / Scherer, K. (2017): Zielkonflikte in der Zeitpolitik. Wie betriebliche Arbeitszeitgestaltung helfen kann, Zeitreserven zu mobilisieren und Konflikte zu entschärfen, in: Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.) (2017): Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR. Heidelberg: Springer, S. 277-318.

Rump, J. / Eilers, S. (2017): Im Fokus: Digitalisierung und soziale Innovation. Konsequenzen für das System Arbeit, in: Rump, J. / Eilers, S. (Hrsg.) (2017): Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR. Heidelberg: Springer, S. 79 – 84.

Rupietta, K. / Beckmann, M. (2016): Arbeit im Homeoffice: Förderung der Arbeitsbereitschaft oder Einladung zum Faulenzen), in: PERSONALquarterly 03/16, S. 14-19.

StepStone / Kienbaum (2017): Organigramm deutscher Unternehmen – In welchen Strukturen Fachkräfte künftig arbeiten wollen, http://assets.kienbaum.com/downloads/Organigramm-deutscher-Unternehmen_Kienbaum-Stepstone-Studie_2017.pdf?mtime=20170427131752 (12.05.2017, 14:16 Uhr).

Stiehler, A. (2010): Einsatz externer Ingenieure 2010 – Eine Bedarfsanalyse. Eine empirische Studie von Berlecon Research im Auftrag von Hays. Mannheim 2010.

Stock-Homburg, R. / Bauer, E.-M. (2007): Work-Life-Balance im Topmanagement, Aus Politik und Zeitgeschichte, 34, 25-32.

Strasser, E. (2010): Veränderungen nachhaltig umsetzen - Die 8 Hebel der Veränderung®, STRASSER & STRASSER Unternehmensberatung AG, <http://www.qmbs-bayern.de/userfiles/VortragVlahovic.ppt> (04.01.2015, 18:19 Uhr).

Streich, R. K. (2016): Fit for Leadership – Führungserfolg durch Führungspersönlichkeit, 2. Auflage, Wiesbaden.

Streich, R. K. (1997): Veränderungsprozessmanagement, in: Reiß, M. et al. (Hrsg.): Change Management: Programme, Projekte und Prozesse. Stuttgart: Poeschel 1997, S. 237-254.

Trendbüro / Steinle, A. / Wippermann, P. (2003): Die neue Moral der Netzwerkkinder. Trendbuch Generationen. München: Piper Verlag.

Thomson, P. (2010): Working at Home: The Productivity Tool of the Future. Telework Association,
<http://www.wisework.co.uk/sites/default/files/resources/HomeworkerProductivityReport.pdf>
 (26.04.2017, 21:05 Uhr).

Tschönhens, A. / Bissegger, E (2012): Die vier Zimmer der Veränderung, in: Rohm, A. (Hrsg.): Change-Tools: Erfahrene Prozessberater präsentieren wirksame Workshop-Interventionen, Auflage 2012. Bonn: managerseminare, S. 73-82.

Weillbacher, J. C. (2017): Die agile Organisation ist kalter Kaffee, in: Human Resources Manager vom 16.01.2017, Onlineausgabe, Interview mit Prof. Dr. Stefan Kühl,
<https://www.humanresourcesmanager.de/ressorts/artikel/die-agile-organisation-ist-kalter-kaffee-671303360> (04.04.2017, 18:21 Uhr).

Weinreich, U. (2016): Lean Digitization. Digitale Transformation durch agiles Management. Berlin, Heidelberg: Springer 2016.

Zuboff, S. (2014): Der menschliche Faktor, Feuilleton, 17. Juli 2014, Frankfurter Allgemeine Zeitung.