



FÜHRUNGSKRÄFTE 4.0

Erfolgsfaktor Mensch in einem immer schnelleren und komplexeren Unternehmensgeschehen.

VON **ANDREA SCHWAN**

Kennzeichen der vierten industriellen Revolution ist die Nutzung intelligenter und digital vernetzter Systeme für die Produktion und den Handel von Gütern und Dienstleistungen. Es geht um die weltweite und exponentielle Entwicklung der Interaktion und Kommunikation von Menschen, Maschinen, Anlagen, Logistik und Produkten. „Die Digitalisierung als Basisinnovation von Industrie 4.0 entscheidet über die Zukunftsfähigkeit der europäischen Industrie: Gelingt es, die Möglichkeiten vernetzter und effizienterer Produktion und neuer Geschäftsmodelle zu nutzen, könnte Europa bis 2025

einen Zuwachs von 1,25 Billionen Euro an Bruttowertschöpfung erzielen.“ So steht es in der Studie „Die digitale Transformation der Industrie“, 2015 erarbeitet von Roland Berger Strategy Consultants im Auftrag des Bundesverbands der Deutschen Industrie, BDI.

Was heißt das nun für die Menschen, die diese Transformationsprozesse in den Unternehmen gestalten und steuern? Welche Art von Ausbildung und Begleitung brauchen Führungskräfte im Zeitalter von „Industrie 4.0“?

Schauen wir auf die Spannungsfelder von Industrie 4.0, in denen sich die Führungskräfte heute und morgen bewegen. Ihnen werden Allround-Qualitäten abverlangt, die Manage-

ment-, Veränderungs- und Führungskompetenz erfordern. Führungskräfte müssen vielen Rollen gerecht werden. Sie sind Fachexperten und Gestalter im operativen Tagesgeschäft. Sie sind Visionäre, „Pace Setter“ und „Change Agents“, die ihre Organisation in die Zukunft führen. Sie sind Personalentwickler, Coach und Manager von „Diversity“. Sie sind Organisator, Manager ihrer Organisation, sie führen Menschen und sich selbst.

Das macht klar, dass Führungsarbeit nicht den zufälligen Talenten der Menschen überlassen werden sollte, sondern dass die Steuerung der Unternehmen eine fundierte und unternehmensstrategische Aus- und Weiterbildung von Führungskräften notwendig macht.

Da der digitale und global vernetzte Kontext Interaktionen und Ereignisse stark verdichtet, müssen Führungskräfte die entsprechenden Interaktions- und Kommunikationsprozesse miteinander verbinden und koordinieren können. Das heißt mehr als bisher Menschen zu führen und zusammenzubringen sowie komplexe Prozesse zu managen. Um dies zu bewerkstelligen müssen Unternehmen ihre Führungskräfte durch umfassende kontinuierliche Programme konsequent qualifizieren. Da geht es um Lifecycle-orientierte und unternehmensspezifische Trainingsformate, Einzel- und Gruppencoachingformate, berufsbegleitende Ausbildungsprogramme sowie Mentorenkonzepte.

Trainingsformate: Die Ausbildung von Führungskräften sollte die Vermittlung theoretischer Grundlagen und Modelle (z.B. systemische Managementtheorien) und auch das praxisbezogene Training von Führungstechniken enthalten. Da Kommunikation ein Führungsinstrument ist, sollten sie ebenso umfassend dazu ausgebildet sein. Alle Trainingsformate müssen Transferelemente für die Umsetzung in den unternehmensspezifischen Führungsalltag enthalten und sich als Bausteinkonzepte dem Reifegrad der auszubildenden Führungskräfte anpassen.

Beispiele für Trainingsbausteine:

- Führungsstile, situative Führung
- Kommunikation als Führungsinstrument
- Selbst- und Fremdeinschätzung im Kommunikationsgeschehen
- Grundlagen und Wirkung von Kommunikation
- Konfliktmanagement
- Stressmanagement

Einzel- und Gruppencoaching: Coaching ist das Mittel der Wahl, um Führungskräfte im Job und nah an individuellen wie auch gruppenspezifischen Themen zu unterstützen. Das gemeinsame Abwägen von Sachverhalten und Vorgehensweisen entlastet die Führungskraft emotional und stärkt sie in ihrer Persönlichkeit. Die Außensicht des Coaches erweitert die

Perspektive der Führungskraft auf das Unternehmen und die Menschen.

Komplexität der Ereignisse bringt immer auch Unsicherheit mit sich. Sie lässt sich durch Reflexionen leichter bewältigen. Die Ziele des Coachings werden individuell vereinbart. Da geht es u. a. um

- Reflexion und Lösung aktueller Führungsthemen
- neue Verhaltensweisen und Methodenkompetenz-Entwicklung
- Konfliktbewältigung
- Vorbereitung persönlicher Entscheidungen
- Gesundheit und die Balance von Arbeit und Familie

Mentorenkonzepte: Lernen und Wege planen. Es bewährt sich, wenn Unternehmen ihren Führungsnachwuchs in der Aus- und Weiterbildung durch ältere Menschen mit viel Führungserfahrung begleiten lassen. Diese Mentoren sind Ansprechpartner, Ratgeber und auch „Türöffner“ für die Nachwuchskräfte.

Fazit: Es ist nur scheinbar ein Paradox, dass im Zeitalter der Digitalisierung die Bedeutung des Einzelnen, des Menschen wächst. Die Unternehmen – wollen sie erfolgreich die Transformation in Industrie 4.0 bewältigen – sind aufgerufen, ihre Strategien und Investitionen nicht nur auf Business-

Im Zeitalter der Digitalisierung wächst die Bedeutung des Einzelnen, des Menschen.

Berufsbegleitende Ausbildungsprogramme: Sie zielen auf Change Management, Organisationsentwicklung, Projektmanagement. Der angemessene Umgang mit Veränderung ist eine Schlüsselkompetenz. Die Veränderungszyklen in Unternehmen im digitalen Zeitalter entwickeln sich exponentiell. Gleichzeitig geht es auch um die Kompetenz der Zukunftsgestaltung, um Vision- und Strategieentwicklung, Organisationsentwicklung, Platzieren eines neuen Produktes am Markt, Gewinnen neuer Kundengruppen, Einführung neuer IT-Systeme, Optimieren von Geschäftsprozessen.

Systemische Managementausbildung: Teams, Abteilungen, Bereiche, Unternehmen werden als Systeme betrachtet, deren Einzelelemente in Wechselwirkung miteinander kommunizieren. In dieser Ausbildung lernen Führungskräfte komplexe soziale Zusammenhänge angemessen zu betrachten und erlangen Einsicht, wie diese funktionieren, um Steuerung und Interventionen dieser Systeme planen zu können.

konzepte, Technologien und Produktentwicklung zu richten, sondern vor allem auf den Menschen – als zentralen Erfolgsfaktor für die Gestaltung ihrer wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Entwicklung. ◀◀



Zur Autorin

Andrea Schwan

Diplom-Psychologin,
Internationale Beraterin,
Trainerin und Coach,
Liebich & Partner
Management- und
Personalberatung AG,
Baden-Baden.