

Berlin, Kongress „Prävention 4.0“, 01. Dezember 2016

Workshop-Session 1: Führung und Prävention 4.0

Dr. phil. Martina C. Frost, Institut für angewandte Arbeitswissenschaft

Dr. Annette Icks, Institut für Mittelstandsforschung, Bonn

Welf Schröter, Forum Soziale Technikgestaltung

Protokoll des Workshops Führung und Prävention 4.0

Es würde 6 Leitfragen gestellt, die in Kleingruppen diskutiert werden konnten:

1. Wie lässt sich das neue Rollenverständnis für eine gesunde und produktive Führung 4.0 im Unternehmen umsetzen?
2. Wie genau kann ein gesunder und sicherer Umgang von Führungskräften mit Daten (Datenmanagement) gestaltet werden?
3. Wie müssen Entscheidungen und Verantwortung von Führungskräften für eine gesunde und produktive Führung 4.0 angepasst werden?
4. Was muss getan werden, um die Veränderungen von Aufgaben produktiv und gesund zu gestalten?
5. Welche der genannten Auswirkungen sind für Führung 4.0 im Mittelstand besonders relevant und / oder nicht relevant?
6. Wie können Betriebsrat und Geschäftsleitung beim Übergang zu "Arbeit 4.0" kooperieren?

In den Kleingruppen wurde ausnahmslos rege diskutiert. Einig war man sich über alle Gruppe hinweg, dass sich die Rolle der Führung, die Führungsaufgaben und die Art der Führung in einer Arbeitswelt 4.0 ändern muss, um gesund und produktiv zu führen. Die Führung muss Beschäftigten befähigen, neue Aufgaben zu übernehmen. Dazu muss sie zum einen entsprechende Rahmenbedingungen schaffen. So sollten z.B. Vereinbarungen über Eingriffsmöglichkeiten in CPS-gesteuerten Prozessen geregelt sein genauso wie

die Art der Kommunikation mit den Beschäftigten und der verantwortungsvolle Umgang mit Daten.

Aber auch der Umgang mit den Beschäftigten wird sich ändern. Es muss geklärt werden, ob die fachliche Qualifikation noch benötigt oder die Maschine die Arbeitsschritte übernimmt. Welche Weiterbildungsmaßnahmen sind erforderlich? Welche Mitarbeiter sind in der Lage und auch gewillt, Verantwortung zu übernehmen und Entscheidungen zu treffen. Dies entsprechend einschätzen zu können erfordert von den Führungskräften umfangreichere Kompetenzen als reine Motivationsaufgaben. Kompetenzen, die für Führungskräfte als besonders wichtig angesehen wurden sind Kommunikationsfähigkeit, emotionale Kompetenz, Beziehungskompetenz und Reflektionsvermögen. Insbesondere die Fähigkeit, sein eigenes Verhalten zu hinterfragen und die Bereitschaft zu Veränderungen ist für eine glaubwürdige Führung der Beschäftigten wichtig. Das ist vor allem für KMU ein Thema, in denen die Geschäftsführung häufig eher intuitiv als strategisch vorgeht. Strategische Führung bedeutet auch, sich an langfristigen Zielen auszurichten. Wirtschaftliche und gesellschaftliche Veränderungen müssen im Blick behalten und gegebenenfalls darauf reagiert werden. Dies kann gelingen, in dem die Unternehmensleitung aktiv zuhört und in der Lage ist, die richtigen Fragen zu stellen. Dabei müssen die Beschäftigten einbezogen werden.

Auch der Umgang mit Daten spielte in allen Themengruppen eine wichtige Rolle. Es ging zum einen um Selektion, welche Daten braucht die Führungskraft? Um diese Frage beantworten zu können muss sie Ziele definieren. Aufgabe ist es, die Daten zu nutzen, um die Mitarbeiter zu motivieren und nicht zu kontrollieren. Dabei geht es auch darum, dass die Führungskraft für sich entscheiden muss, welche Beziehung sie zu den Daten hat. Der Umgang mit Daten ist immer auch eine Frage des Vertrauens und damit der Unternehmenskultur. Wenn das Unternehmen eine partizipative, transparente und wertschätzende Unternehmenskultur pflegt sind Veränderungsprozesse in eine Arbeitswelt 4.0 und entsprechende Maßnahmen zur Gestaltung von Prävention 4.0 leichter zu bewältigen. Um mögliche Ängste vor Veränderungen zu verringern oder zu beseitigen, sollten die Beschäftigten in den Prozess einbezogen werden.

Die Diskussion des übergreifenden Themas Arbeitswelt und die Kommunikation von Betriebsrat und Geschäftsleitung kam zu dem Ergebnis, dass die Zusammenarbeit in Form einer kooperativen Gestaltungspartnerschaft erfolgen

müsse, um den Übergang zu "Arbeit 4.0" zu ermöglichen. Dabei sollte die Kooperation zwischen Betriebsrat und Geschäftsleitung auf gleicher Augenhöhe erfolgen. Die praktische Umsetzung kann beispielsweise in einer Betriebsvereinbarung zum experimentierenden Changemanagement erfolgen. Stichworte wären z.B. die Themen Partizipation, Datenschutz, Datensicherheit und Cloud Nutzung. Grundsätzlich lässt sich das Model auch auf die KMU übertragen, aufgrund der Unternehmensgröße stehen dort die Beschäftigten und die Unternehmensführung im Diskurs.

Die vielen Anregungen und Gedanken zu einer gesunden und produktiven Führung 4.0 sind letztlich nicht grundsätzlich neu. Die Diskussionen im Workshop zeigen jedoch, dass sie immer noch relevant sind und vor dem Hintergrund der sich dynamisch verändernden Bedingungen wichtiger werden. Insofern sollte die Chance genutzt werden, den Veränderungsprozess über Präventionsmaßnahmen 4.0 partizipativ und wertschätzend zu gestalten.

Annette Icks