

Handlungsfelder und Maßnahmen für eine gesunde und produktive Führung und Unternehmensorganisation

Zukunftsworkshop »Prävention 4.0« mit Digitalisierungsexperten



Martina C. Frost
Institut für angewandte
Arbeitswissenschaft (ifaa)

Im BMBF-Projekt Prävention 4.0 werden Auswirkungen und Potenziale der Einführung cyber-physischer Systeme (CPS) auf die Arbeit in Betrieben ermittelt. Daraus sollen ein Handlungsleitfaden beziehungsweise Selbstbewertungsinstrument für KMU sowie eine Expertise beziehungsweise Umsetzungsempfehlung für KMU entstehen: Unternehmen und Akteure im politischen Raum sollen durch Argumente, die sich auf die systematische Aufbereitung der Forschungsergebnisse stützen, handlungs- und sprachfähig gemacht werden. Neben dem Institut für angewandte Arbeitswissenschaft (ifaa) sind an dem Projekt sieben weitere Forschungsinstitute und zahlreiche Betriebe verschiedener Branchen sowie 12 weitere Umsetzungspartner beteiligt. Forschungsschwerpunkt des ifaa ist die Analyse und Ermittlung konkreter Handlungsempfehlungen für eine gesunde und produktive Führung und Unternehmensorganisation in der Arbeitswelt 4.0.



Nora Johanna Schüth
Institut für angewandte
Arbeitswissenschaft (ifaa)

Handlungsfelder für eine gesunde und produktive Führung und Organisation

Um die Frage nach notwendigen Veränderungen in der Arbeitsgestaltung durch die Einführung von 4.0-Lösungen zu beantworten und hieraus Präventionsmaßnahmen ableiten zu können, wurden im Projekt zunächst die technologischen Neuerungen identifiziert, die sich durch die Einführung von CPS ergeben. Als wesentliche Veränderungen werden folgende Aspekte gesehen (vgl. Cernavin & Lemme, in Vorbereitung; Frost et al., 2016):

1. Verfügbarkeit von Daten und Datenspeicherung
2. Vernetzung
3. Autonome, dezentrale und intelligente Steuerung
4. Echtzeit
5. Virtualisierung

Um die Auswirkungen und Potenziale dieser technologischen Neuerungen auf die Führung und die Unternehmensorganisation zu ermitteln sowie konkrete Handlungsfelder für eine präventive Arbeitsgestaltung zu identifizieren, erfolgte zunächst eine umfassende Literaturrecherche; zudem führten die Wissenschaftler halbstandardisierte Experteninterviews mit Verbandsingenieuren sowie Fach- und Führungskräften aus der Metall- und Elektroindustrie. Die Ergebnisse der Literaturrecherche zeigen, dass bislang überwiegend Hypothesen und Erwartungen der befragten Experten oder der Autoren selbst und nur wenige systematische Untersuchungen zu Auswirkungen der digitalen Technologien auf Führung und Unternehmensorganisation vorliegen (vgl. Frost, 2016). Um erste Handlungsfelder festlegen zu können, wurden die vorliegenden Ergebnisse aus der Literaturrecherche daher mit den Ergebnissen aus den Experteninterviews kombiniert. Für den Bereich Führung zeigte sich, dass in den nachfolgenden Bereichen Veränderungen durch die Einführung der neuen 4.0-Technologien erwartet werden:

- Ziele/Strategie
- Führungsformen und -verhalten
- Entscheidungsfunktionen und Verantwortung
- Kommunikation
- Veränderung der Kompetenzen bei Führungskräften und Beschäftigten
- neue Lernformen/neues Wissensmanagement
- Unternehmenskultur/Kultur hybrider sozio-technologischer Systeme
- Interessenvertretungen

Für den Bereich Organisation wurden folgende Handlungsfelder genannt:

- Einführung der Systeme
- Aufbauorganisation
- Ablauforganisation (Prozesssteuerung, betriebsübergreifende Wertschöpfungsketten, neue Infrastruktur, Personalplanung)
- Organisation von Datenschutz und Datensicherheit

Das diesem Beitrag zugrundeliegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung unter dem Förderkennzeichen 02L14A132 (alt:01FA15072) gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt beim Autor.



- sicherheitstechnische und arbeitsmedizinische Betreuung
- Kriterien für die Arbeitsgestaltung

Zur weiteren Konkretisierung und Überprüfung der genannten Handlungsfelder und zur Ableitung von konkreten Handlungsmaßnahmen für KMU wurde im weiteren Verlauf des Projektes ein Zukunftsworkshop durchgeführt. Im vorliegenden Beitrag werden nun erste Ergebnisse dieses Workshops überblicksartig dargestellt.

Maßnahmen für eine gesunde und produktive Führung und Organisation – Zukunftsworkshop »Prävention 4.0«

Der Zukunftsworkshop fand am 10. November 2016 in Düsseldorf statt. Daran nahmen insgesamt neun Personen teil, davon vier Fach- und Führungskräfte der Metall- und Elektroindustrie sowie fünf Verbandsvertreter. Die Workshopteilnehmer, darunter acht Männer und eine Frau, wiesen einen Altersdurchschnitt von 44,6 Jahren auf. Die Experten aus den Verbänden arbeiteten mehrheitlich im Bereich Arbeitswissenschaft mit inhaltlichen Schwerpunkten auf zum Beispiel Lean Management, Arbeits- und Ge-

sundheitsschutz oder Produktionssystemen. Auf Seiten der Unternehmensvertreter waren die Experten in unterschiedlichen Unternehmensbereichen beschäftigt (zum Beispiel Geschäftsführung, Bereichsleitung, Gruppenleitung, Personalentwicklung) mit inhaltlichen Schwerpunkten auf zum Beispiel Führung und Organisation, Maschinenbau oder Führungskräfteentwicklung.

Nach einer inhaltlichen Einführung und der Vorstellung des Projekts wurden die Workshopteilnehmer in zwei Gruppen aufgeteilt. Die Aufteilung der Gruppen erfolgte dabei gezielt so, dass sich jeweils zwei (beziehungsweise drei) Verbandsvertreter und zwei Unternehmensvertreter in einer Gruppe befanden. Die Teilnehmer wurden dann darum gebeten, folgende Fragestellungen zu den im Projekt identifizierten technologischen Neuerungen zu beantworten:

- »Welche Auswirkungen haben Echtzeit & autonome, intelligente, dezentrale Steuerung auf Führung und Organisation?«
- »Welche Auswirkungen haben Verfügbarkeit von Daten, Virtualisierung und Vernetzung auf Führung und Organisation?«

Als Auswirkungen auf die Führung wurden zum Beispiel sich ändernde Kompetenzanforderungen

Abb. 1: neue digitale Arbeitswelt

Foto: zapp2photo/Fotolia.com

Literatur

Cernavin O, Lemme G (in Vorbereitung) Technologische Dimensionen der 4.0 Prozesse. Wiesbaden: BC Forschung GmbH,

Frost M (2016) Gesunde und produktive Führung im 4.0 Unternehmen. Erste Ergebnisse aus dem BMBF-Projekt Prävention 4.0. Betriebspraxis & Arbeitsforschung (228), 55–57.

Frost M, Sandrock S, Schüth N (2016) Potenziale der digitalen Arbeitswelt für Führung und Qualifizierung. Erfahrungsberichte und Empfehlungen von 4.0 Experten. Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb (111), 639–644.

oder Rollenveränderungen genannt. Auf Seiten der Organisation rechnen die Experten mit wachsender mobiler und virtueller Zusammenarbeit sowie mit einer Zunahme agiler Strukturen. In einem nächsten Schritt wurden die von den Experten genannten Auswirkungen thematisch geclustert. Folgende Cluster ergaben sich auf die Frage nach möglichen Auswirkungen von Echtzeit & autonomer, intelligenter, dezentraler Steuerung auf Führung und Organisation:

- Rolle der Führung
- Entscheidung und Verantwortung
- Kultur
- Veränderung von Aufgaben
- Umgang mit Daten

Auf die Frage nach möglichen Auswirkungen auf die Führung und die Organisation durch die Verfügbarkeit von Daten, Virtualisierung und Vernetzung ergaben sich die Cluster:

- Rolle der Führung
- Entscheidung und Verantwortung
- Kultur
- Veränderung der Aufgaben
- Datenzugang
- Kooperation

Daraufhin wurden von den Workshopteilnehmern die drei aus ihrer Sicht wichtigsten Themencluster gewählt und im Anschluss daran konkrete präventive Maßnahmen für eine gesunde und produktive Gestaltung von Führung und Organisation erarbeitet. Nach Einschätzung der Experten haben die Themenfelder »Rolle der Führung«, »Entscheidung und Verantwortung« sowie »Veränderung von Aufgaben« für die präventive Arbeitsgestaltung in Führung und Organisation Priorität. Im Folgenden werden nur einige der genannten Maßnahmen bezogen auf das jeweilige Themencluster dargestellt:

- Rolle der Führung
 - Eignungsfeststellung (zum Beispiel Assessment Center mit Führungskräften durchführen)
 - Führungskräfteentwicklung (zum Beispiel IT-Grundverständnis verbessern; Qualifizierung für gesundes Führen; Qualifizierung zum Thema Change)
 - Personalentwicklung einbeziehen
 - für fachlichen Input oder spezielle Aufgaben einen Experten aus dem Netzwerk hinzuziehen
 - Mitarbeiter- und Feedbackgespräche häufiger durchführen

- Entscheidung und Verantwortung
 - Definition von Rahmenbedingungen
 - Entscheidungsspielraum für Mitarbeiter hinterfragen und neu definieren
 - Verantwortungsbereiche festlegen
 - einen Verantwortlichen für die Organisationsentwicklung (Change) festlegen
 - den Betriebsrat frühzeitig einbeziehen
- Veränderung von Aufgaben
 - Arbeitsanweisungen zielgruppengerecht gestalten (Wer muss die veränderte Aufgabe ausführen?)
 - Führungskräfte müssen Ziele/Strategie/Visionen kennen, vorleben und vermitteln
 - Mitarbeiter in Digitalisierungsprojekte einbeziehen
 - Verbesserung der sozialen Kompetenzen
 - Rahmenbedingungen zur Stärkung der informellen Kommunikation schaffen

Schlussfolgerungen und Fazit

Durch die heterogene Gruppe konnte ein breites Spektrum an Erfahrungswissen, von unterschiedlichen Perspektiven und Positionen ausgehend, gewonnen werden. Zu erkennen ist, dass die von beiden Gruppen unabhängig gefundenen Themencluster trotz der Heterogenität der Teilnehmerschaft nahezu identisch sind und mit den im Projekt identifizierten Handlungsfeldern zu einem großen Teil übereinstimmen. Lediglich beim Thema »Verfügbarkeit von Daten, Virtualisierung und Vernetzung« ergab sich ein zusätzliches Themencluster, nämlich das der Kooperation; das lässt vermuten, dass diese bei steigender Vernetzung eine größere Rolle spielen wird. Die Tatsache, dass zu den fünf verschiedenen technologischen Neuerungen dieselben Cluster gefunden wurden, lässt darauf schließen, dass weniger Notwendigkeit dafür besteht, Handlungsmaßnahmen differenziert nach spezifischen 4.0-Anwendungen beziehungsweise Tools (zum Beispiel Assistenzsystem) abzuleiten. Vielmehr kann es als ein Hinweis dafür gesehen werden, dass bezogen auf den Bereich »Führung und Organisation« unabhängig von den im Betrieb eingesetzten 4.0-Anwendungen allgemeingültige Maßnahmen für eine gesunde und produktive Gestaltung festgelegt werden können. Insgesamt scheint es von hoher Bedeutung, dass gerade für die Führungskräfte- und Personalentwicklung ein großes Kontingent an Zeit und Ressourcen bereitgestellt wird. ■

Autoren-Kontakt

Dr. phil. Martina C. Frost
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)
Tel.: +49 211 542263-35
E-Mail: m.frost@ifaa-mail.de

Nora Johanna Schüth
Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa)
Tel.: +49 211 542263-45
E-Mail: n.schueth@ifaa-mail.de