



Führungskräfte
Chemie

Führung in der Arbeitswelt von morgen

JAHRBUCH 2017

Führung in der Arbeitswelt von morgen

Wie wird die Arbeitswelt von morgen aussehen? Und worauf wird es in dieser Arbeitswelt in Sachen Führung ankommen? Mit dem vorliegenden Jahrbuch sucht der VAA Antworten auf diese Fragen und nimmt dafür die Entwicklungen in den Blick, die unsere Arbeitswelt derzeit verändern. Dazu gehört vor allem die digitale Transformation, also die Veränderung von Wirtschaft und Gesellschaft durch digitale Technologien. Bereits der heutige Stand dieser Technologien ermöglicht in praktisch allen Bereichen eine umfassende Erstellung, Speicherung und Bereitstellung von Informationen zu vertretbaren Kosten. Für die Arbeitswelt bedeutet das: Es werden immer mehr Informationen über Produktionsabläufe und andere Prozesse in den Unternehmen generiert und digital bereitgestellt, was für die Arbeitnehmer wiederum zu einer zunehmenden Entkopplung zwischen Produktions- und Arbeitsort führt.



*Rainer Nachtrab,
1. Vorsitzender des VAA.
Foto: VAA*

Das Schlagwort „Industrie 4.0“ erscheint deshalb häufig im Zusammenhang mit dem Begriff „Arbeit 4.0“, der unter anderem die verstärkte Nutzung von Instrumenten wie Homeoffice und mobilem Arbeiten, aber auch neue Formen der Zusammenarbeit wie Crowdfunding umfasst. Vor allem wegen der starken Prozess- und Anlagenorientierung ist die chemische Industrie bei der Nutzung solcher Instrumente und Entwicklungen sicherlich weniger progressiv als Branchen, in denen die Verbindung mit den physischen Abläufen in den Betrieben weniger eng ist. Trotzdem ist das Thema auch in der Chemie auf dem Vormarsch. Denn die neuen Möglichkeiten wecken auch neue Begehrlichkeiten. Die Unternehmen wollen noch freier einsetzbare Arbeitnehmer. Viele Arbeitnehmer wünschen sich hingegen flexiblere Arbeitszeiten und Arbeitsformen, ohne dabei eine unkontrollierte Entgrenzung zwischen Arbeit und Freizeit in Kauf nehmen zu wollen.

Neben der Digitalisierung ist dieser Wertewandel ein zweiter wichtiger Einflussfaktor für die künftige Entwicklung der Arbeitswelt: Die Menschen werden nicht nur anders arbei-

ten können, sondern es in vielen Fällen auch wollen. Eine Umfrage unseres politischen Dachverbandes ULA zeigt, dass viele Führungskräfte flexible Arbeitsformen wie Vertrauensarbeitszeit und Homeoffice nicht in dem Umfang nutzen können, wie sie es gern tun würden. Flexibilität darf keine Einbahnstraße zulasten der Arbeitnehmer sein. Die Unternehmen müssen auch die entlastenden Aspekte der steigenden Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort an ihre Mitarbeiter weiterreichen. Vor allem die Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Karriere ist für Führungs- und Nachwuchsführungskräfte ein Bindungsfaktor mit zunehmender Bedeutung. Die VAA-Delegiertentagung hat deshalb bereits im Mai dieses Jahres die Forderung an die Arbeitgeber gerichtet, bessere Rahmenbedingungen für die Nutzung flexibler Arbeitsformen zu schaffen.

Mehr Selbstbestimmung der Arbeitnehmer durch neue Arbeitsformen und die gleichzeitig weiter steigende Komplexität der Arbeitswelt bedeuten, dass es in Zukunft für Führungskräfte mehr denn je darum gehen wird, Mitarbeitern Orientierung zu geben. Dabei wird sich Führung nicht grundsätzlich ändern. Vielmehr müssen wir aufpassen, dass Führung nicht zu kurz kommt oder unter den Tisch fällt. Denn automatisierte Prozesse können und dürfen Führung nicht ersetzen. Die Welt um uns herum dreht sich immer schneller. Damit Unternehmen und Mitarbeiter nicht von dieser immer schneller rotierenden Scheibe heruntergeschleudert werden, brauchen sie die ruhige, erfahrene und vorausschauende Hand einer Führungskraft, die zunehmende Komplexität und Geschwindigkeit souverän meistern und steuern kann. Führung bedeutet nicht verwaltendes Management, sondern aktives Leadership und Vier-Augen-Gespräche. In diesem Sinne wird Führung in der Arbeitswelt von morgen immer wichtiger werden, um den unternehmerischen Erfolg unserer chemischen Industrie zu sichern.

Inhaltsverzeichnis

Grußwort von Andrea Nahles, Bundesministerium für Arbeit und Soziales	5
Interview mit Gerhard Kronisch, VAA	7
Beschlüsse der VAA-Delegiertentagung 2017	11
Gastbeitrag von Dr. Klaus-Peter Stiller, Bundesarbeitgeberverband Chemie	14
Gastbeitrag von Martin Spilker, Bertelsmann Stiftung	20
Gastbeitrag von Jörg Rumpf, Korn Ferry Hay Group	27
Gastbeitrag von Ute Herscheid und Andreas Greve, nextpractice GmbH	33
Gastbeitrag von Prof. Maximiliane Wilkesmann, Dr. Stephanie Steden und Maximilian Schulz, Technische Universität Dortmund	40
Beitrag von Klaus Hofmann, VAA	46
Gastbeitrag von Andreas Zimmermann, Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände ULA	55
Gastbeitrag von Ludger Ramme und Jean-Philippe Steeger, CEC – European Managers	60
Kurzvorstellung des VAA	63
Der Verband	64
Interessenvertretung	73
Juristischer Service	77
Mitgliederverwaltung	78
Marketing	79
Presse- und Öffentlichkeitsarbeit	80
Impressum	83

Die Arbeit der Zukunft muss gute Arbeit sein



*Andrea Nahles ist Bundesministerin für Arbeit und Soziales.
Foto: Werner Schuering*

In der chemischen Industrie ist die Digitalisierung bereits weit fortgeschritten. Die Gestaltung der Arbeit der Zukunft steht aber weiterhin ganz oben auf der Agenda. Im April 2015 habe ich den Dialogprozess „Arbeiten 4.0“ angestoßen. Gemeinsam mit den Sozialpartnern, mit Expertinnen und Experten aus Wissenschaft und Praxis und mit Bürgerinnen und Bürgern haben wir darüber diskutiert, wie wir den digitalen Wandel aktiv im Sinne der Menschen gestalten können. Denn mir ging es darum, eine Zukunftsdebatte als Fortschrittsdebatte zu führen, in der nicht die Technik, sondern die Menschen und ihre Bedürfnisse im Vordergrund stehen. Es ging um die Fragen: Wie werden wir in Zukunft arbeiten? Wie wollen wir arbeiten? Und wie schaffen wir es, dass wir auch so arbeiten können?

Führungskräfte tragen dabei eine besondere Verantwortung. Sie prägen durch ihre Haltung, durch ihr Handeln und durch ihre Kommunikation entscheidend die Unternehmenskultur. Sie sind Vorbilder und müssen diese Rolle auch ausfüllen. Auf sie kommt es an. Sie geben Orientierung und Vertrauen. Die Anforderungen an Führungskräfte verändern sich in der digitalen Arbeitswelt deutlich. Eine moderne und stärker digitalisierte Arbeitsorganisation kann nur gelingen, wenn eine entsprechende Führungskultur herrscht, die den einzelnen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mehr Eigenverantwortung einräumt und ihnen dadurch mehr Vertrauen und Wertschätzung entgegenbringt. Denn mit langen Befehlsketten und Silodenken kommt man häufig nicht mehr weit. Einem hierarchisch steuernden Management wird mehrheitlich eine Absage erteilt. Das hat auch die Befragung

„Führungskultur im Wandel“ bestätigt. Die Werkzeugpalette für Führungskräfte erweitert sich dadurch.

Zwei Themen sind bei der Gestaltung der digitalen Arbeitswelt besonders wichtig: Flexibilität und Qualifizierung. Flexibilität kann Fluch und Segen zugleich sein: Ein Segen, wenn Führungskräfte, Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter örtlich und zeitlich flexibler und eigenständiger als bisher arbeiten. Die Chemiebranche hat hier einen ersten Schritt getan mit der Fortentwicklung des Tarifvertrags „Lebensarbeitszeit und Demografie“ von 2012. Damit sind Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer flexibel bei Kinderbetreuung, Pflege und Weiterbildung. Ein Fluch ist die Entgrenzung der Arbeit jedoch, wenn ständige Erreichbarkeit zu Arbeit ohne Ende und ohne Pause führt. Hier sind Führungskräfte gefragt als Vorbilder im Umgang mit psychischen Belastungen. Sie können selbst davon betroffen sein. Gleichzeitig müssen sie die Anforderungen an die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter verantwortungsvoll planen und sensibel sein für mögliche Überlastungen.

Weiterbildung und Qualifizierung „on the job“ ist bei dem grundlegenden Wandel der Arbeitswelt alternativlos. Ich prophezeie: Im digitalen Zeitalter sind Unternehmen besonders erfolgreich, wenn sie in die Kompetenzen ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter investieren. Nur dann können die Unternehmen im Wandel mithalten. Das zu organisieren, ist Aufgabe der Führungskräfte.

Die Diskussionen während des Dialogprozesses „Arbeiten 4.0“ haben auch gezeigt, dass wir noch nicht genau wissen, wie unsere Arbeitswelt in Zukunft genau aussehen wird. Daher möchte ich eine Phase des gemeinsamen Lernens und einer Erprobung neuer Konzepte einleiten. Im Sommer 2017 habe ich dazu den Startschuss für betriebliche Lern- und Experimentierräume für Arbeitsinnovationen gegeben. Dort können Unternehmensleitung und Beschäftigte gemeinsam neue Ideen für die Arbeit von morgen entwickeln und testen. Denn die besten Lösungen finden meist diejenigen, die sich mit der Lage vor Ort auskennen: Die Tarifpartner der Branche, die Sozialpartner im Betrieb.

Der Wandel der Arbeitswelt muss von Arbeitgebern, Arbeitnehmern, Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden gemeinsam gestaltet werden. Gerade in der Chemieindustrie hat die Sozialpartnerschaft eine lange Tradition. Viele Beispiele aus der Chemiebranche zeigen: Mitbestimmung ist der Schlüssel, die Arbeitswelt von morgen erfolgreich zu gestalten. Eine gute Verabredungskultur ist auch der Königsweg in die Digitalisierung.

Führungskräfte, betriebliche Interessenvertretungen und Beschäftigte sind aufgerufen, in diesem Rahmen gemeinsam neue Wege für die Arbeit im digitalen Zeitalter zu gehen und ihre Erfahrung mit anderen zu teilen. Ich würde mich freuen, wenn auch Sie sich an den Lern- und Experimentierräumen beteiligen.

Selbstbewusst in die digitale Zukunft

Digitalisierung und Wertewandel verändern die Arbeitswelt. Als Führungskräfteverband der chemischen Industrie steht der VAA vor der Aufgabe, diesen Wandel zu begleiten und mitzugestalten. Im Interview mit dem VAA-Jahrbuch erläutert VAA-Hauptgeschäftsführer Gerhard Kronisch, worauf es bei der Führung in der Arbeitswelt von morgen ankommen wird und warum der VAA und seine Mitglieder dafür gut gerüstet sind.

Das vorliegende VAA-Jahrbuch trägt den Titel „Führung in der Arbeitswelt von morgen“. Wird sich die Arbeitswelt von morgen denn grundsätzlich von der bisherigen unterscheiden?

Kronisch: Grundsätzlich befindet sich unsere Arbeitswelt natürlich in einem konstanten Wandel. Sei es durch die demografische Entwicklung, die Globalisierung oder den steigenden Wettbewerbsdruck im Wettlauf um Innovationen. Mit diesen Themen hat sich der VAA in seiner Jahrbuchreihe bereits beschäftigt. Allerdings gibt weitere Faktoren, die den Wandel der Arbeitswelt besonders vorantreiben und beschleunigen: Zum einen die fortschreitende Digitalisierung aller Lebensbereiche, die auch Produktions- und Dienstleistungsprozesse betrifft. Sie hat die Arbeitsweise in vielen Berufsbildern bereits verändert und wird es in Zukunft noch stärker tun. Das äußert sich beispielsweise in einer zunehmenden Entkopplung des Arbeitsortes vom Sitz des Arbeitgebers oder der Produktionsstätte. Die Digitalisierung wird aber auch dazu führen, dass viele bisherige Tätigkeiten durch Maschinen oder Computer übernommen werden oder gar wegfallen, während neue Aufgaben hinzukommen. Eine weitere wichtige Entwicklung ist die spürbare Veränderung der Haltung, die viele Menschen gegenüber ihrer Arbeit haben und die man auch als Wertewandel umschreiben könnte.

Können Sie dafür ein Beispiel nennen?

Kronisch: Bindungsfaktoren wie Gehalt oder Dienstwagen, die lange eine zentrale Rolle gespielt haben, verlieren an Bedeutung. Gleichzeitig formulieren gerade jüngere Menschen ihre Wünsche hinsichtlich der Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben heute oft klarer, als das früher der Fall war.

Muss man diese Entwicklungen unabhängig voneinander betrachten oder hängen sie miteinander zusammen?

Kronisch: Ich glaube schon, dass es da einen Zusammenhang gibt. Einerseits dadurch, dass die Digitalisierung bestimmte Arbeitsweisen wie eine umfassende Tätigkeit an jedem beliebigen Ort erst ermöglicht. Und damit eine Flexibilität, die sich viele Arbeitnehmer heute wünschen, eben weil es die grundsätzliche technische Möglichkeit dafür gibt. Der Wandel der Arbeitswelt durch Digitalisierung und Flexibilisierung beschleunigt den Wertewandel aber auch dadurch, dass er die Menschen im Arbeitsleben in gewisser Hinsicht teilt: in diejenigen, die sich von dieser Entwicklung mehr Chancen versprechen, und diejenigen, die vor allem zunehmende Risiken fürchten, bis hin zum Verlust des Arbeitsplatzes. Und da die Kommunikation mit Gleichgesinnten durch die Digitalisierung ebenfalls wesentlich leichter geworden ist, bilden sich auch schneller Interessen- und Wertegemeinschaften heraus.

Sehen Sie persönlich eher Chancen oder Risiken in der Digitalisierung?

Kronisch: Ich bin durch und durch Optimist und der festen Überzeugung, dass die Chancen überwiegen. Die Digitalisierung bietet unglaublich viel Potenzial. Und es wird immer auch Dinge geben, die Menschen besser können als Maschinen. Trotzdem muss man das Thema differenziert betrachten. Insbesondere müssen wir uns als Fach- und Führungskräfteverband vor der Illusion hüten, dass durch die Digitalisierung und die Weiterentwicklung der künstlichen Intelligenz nur einfache Tätigkeiten von Automatisierung bedroht sind. Es werden in zunehmendem Maß auch Berufsbilder mit höheren Qualifikationsanforderungen betroffen sein. Wir werden uns als Gesellschaft insgesamt die Frage stellen müssen, wie wir den Wandel der Arbeitswelt gestalten wollen, damit auch in Zukunft Wohlstand und Wohlergehen für möglichst viele Menschen sichergestellt sind. Wir sind nicht nur gefordert, die Qualifizierung in digitalen Kompetenzen tief in unseren Bildungs- und Weiterbildungssystemen zu verankern, sondern müssen uns auch über die künftige Verteilung von Arbeit und Wohlstand verständigen. Und diese Aufgabe wird uns keine Maschine abnehmen.

Der Titel des Jahrbuches nimmt ja ausdrücklich die Führung in der Arbeitswelt von morgen in den Blick. Worauf wird es dabei aus Ihrer Sicht ankommen?

Kronisch: Führung wird sich verändern, es wird dabei aber trotzdem auf die Tugenden der Vergangenheit ankommen: Geradlinigkeit, Wertschätzung, Motivationsfähigkeit sowie Ehrlichkeit und Offenheit werden gerade in einer komplexeren und flexibleren Arbeitswelt wichtige Qualifikationen für eine Führungskraft sein. Denn Mitarbeitern Orientierung zu geben, wird noch wichtiger werden, als es heute schon ist. Auf die Führungskräfte kommen auch neue Herausforderungen zu: Durch die Dezentralisierung der Arbeit



*Gerhard Kronisch, Hauptgeschäftsführer des VAA.
Foto: VAA*

müssen sie damit umgehen, dass ihre Mitarbeiter immer seltener zur selben Zeit am selben Ort arbeiten werden. Damit ist es kaum noch möglich, Mitarbeiter durch Einzelanweisungen eng zu führen und den Beitrag einzelner in einer Teamaufgabe zu bewerten. Darum wird es künftig noch stärker auf die Motivationsfähigkeit der Führungskräfte ankommen.

Das klingt eher nach einer Rolle als Coach als nach der eines Vorgesetzten ...

Kronisch: Eine gute Führungskraft muss schon heute beides sein. Aber auf die Rolle als Coach wird es in Zukunft stärker ankommen. Die Notwendigkeit, als Hauptgeschäftsführer des VAA auch die Rolle als Coach auszufüllen, habe ich persönlich frühzeitig erkannt und deshalb in den Jahren 2013 bis 2015 eine Ausbildung zum systemischen Coach durchlaufen. Diese Ausbildung hat mir sehr viel gebracht und mir geholfen, meiner Führungsrolle gerecht zu werden. Um diese Rolle glaubwürdig auszufüllen, muss man auch in anderen Dingen mit gutem Beispiel vorangehen. Wenn die Mitarbeiter sich stärker selbst organisieren sollen, muss auch die Führungskraft vorbildlich organisiert sein. Wer von seinen Mitarbeitern die selbstverständliche Nutzung digitaler Hilfsmittel erwartet, muss diese Hilfsmittel selbst gut kennen und beherrschen. Und Führungskräfte müssen in Zeiten

dauerhafter technischer Erreichbarkeit auch eine Vorbildfunktion beim Umgang mit den eigenen Ressourcen haben, Stichwort „always on“.

Da kommen viele Anforderungen zusammen. Sind die Führungskräfte der deutschen Chemie- und Pharmabranche dafür gut gerüstet?

Kronisch: Absolut! Unsere Mitglieder – die Fach- und Führungskräfte der chemischen Industrie – waren in der fast 100-jährigen Geschichte unseres Verbandes stets nicht nur Naturwissenschaftler und Ingenieure, sondern immer auch Manager im besten Wortsinn. Sie setzen seit jeher neben ihren fachlichen auch ihre menschlichen Kompetenzen, ihre Führungskompetenzen ein, um den Erfolg ihrer Unternehmen angesichts neuer Herausforderungen und Wettbewerber zu sichern. Und das wird auch in Zukunft so sein. Allerdings ist das kein Selbstläufer, sondern bedarf der gemeinsamen Anstrengung von Unternehmen und Arbeitnehmern. Die Befragung von Prof. Maximiliane Wilkesmann, deren Ergebnisse Teil dieses Jahrbuches sind, zeigt zum Beispiel: Viele VAA-Mandatsträger sehen im Bereich Digitalisierung hohen Weiterbildungsbedarf. Auch bei der Möglichkeit zur Nutzung von Arbeitsformen wie Homeoffice und mobilem Arbeiten bleibt die Wirklichkeit in den Unternehmen bislang hinter den Wünschen vieler VAA-Mitglieder zurück. Unternehmen, die von ihren Mitarbeitern und Führungskräften mehr Flexibilität einfordern, müssen auf der anderen Seite auch bereit sein, die Vorteile der Flexibilisierung an ihre Mitarbeiter weiterzugeben. Der VAA wird sich dafür stark machen – ebenso wie für die anderen Anliegen und Bedürfnisse der Fach- und Führungskräfte, die sich durch die Digitalisierung in unserer Branche entwickeln.

Flexibel und digital kompetent arbeiten

Als höchstes Verbandsorgan entscheidet die VAA-Delegiertentagung jedes Jahr über die politischen Grundsatzpositionen des Verbandes. Auf ihrer Tagung im Mai 2017 fassten die VAA-Delegierten die folgenden Beschlüsse zur Nutzung flexibler Arbeitsformen und der Stärkung der digitalen Kompetenzen.

Flexible Arbeitsformen

Der VAA fordert die Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie und den Bundesarbeitgeberverband Chemie auf, bessere Rahmenbedingungen für die Nutzung flexibler Arbeitsformen durch Führungskräfte zu schaffen.

Begründung:

Die Digitalisierung der Arbeitswelt bringt sowohl neue Anforderungen als auch neue Möglichkeiten bei der Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort mit sich. In vielen Unternehmen ziehen veränderte Kundenbedürfnisse und Wertschöpfungsprozesse den Wunsch des Arbeitgebers nach einer noch höheren zeitlichen Flexibilität und räumlichen Mobilität der Mitarbeiter nach sich. Gleichzeitig stehen Arbeitsinhalte durch Breitbandinternet, Netzwerktechnologien und mobile Endgeräte immer häufiger überall und rund um die Uhr zur Verfügung.

Die zunehmenden Flexibilitätserfordernisse und die steigende Verfügbarkeit der Arbeitsinhalte haben zur Folge, dass die Fach- und Führungskräfte der chemisch-pharmazeutischen Industrie bereits heute häufig abends und am Wochenende arbeiten. Das geht aus einer Studie hervor, die der VAA gemeinsam mit dem Lehrstuhl für Personal- und Servicemanagement der Hochschule für Technik und Wirtschaft des Saarlandes durchgeführt hat.

Diese hohe Flexibilität darf jedoch keine Einbahnstraße zulasten der Arbeitnehmer sein. Vielmehr müssen die Unternehmen auch die entlastenden Aspekte der steigenden Flexibilität von Arbeitszeit und Arbeitsort an ihre Mitarbeiter weiterreichen. Vor allem die Ver-

einbarkeit von Beruf, Familie und Karriere ist für Führungs- und Nachwuchsführungskräfte ein Bindungsfaktor mit zunehmender Bedeutung. Eine Umfrage des Panels Manager Monitor der Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände ULA zeigt allerdings, dass viele Führungskräfte flexible Arbeitsformen wie Vertrauensarbeitszeit und Telearbeit/Homeoffice nicht in dem Umfang nutzen können, wie sie es gern tun würden. Neben mangelhaften Regelungen liegt die Ursache dafür häufig in der fehlenden sozialen Akzeptanz innerhalb der Unternehmen für die Nutzung solcher Arbeitsformen.

Die Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie und der Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC) sind deshalb gefordert, flächendeckend führungskräftegeeignete Regelungen zur Nutzung flexibler Arbeitsformen zu schaffen und deren Nutzung durch ein klares Commitment der Unternehmensleitungen zu destigmatisieren.



Auf ihrer Tagung am 13. Mai 2017 in Seeheim forderten die VAA-Delegierten den Bundesarbeitgeberverband Chemie auf, bessere Rahmenbedingungen für die Nutzung flexibler Arbeitsformen durch Führungskräfte zu schaffen. An die für Bildung zuständigen Politiker in Bund, Ländern und Kommunen richteten sie den Appell, die Vermittlung von IT-Kompetenzen stärker zu fördern und für eine fächerübergreifende Verankerung digitaler Bildungsinhalte in Lehrplänen und Studienordnungen zu sorgen. Foto: Leuschner – VAA

Digitale Kompetenzen

Der VAA fordert die für die Bildung zuständigen Politiker in Bund, Ländern und Kommunen auf, die Vermittlung von IT-Kompetenzen stärker zu fördern und für eine fächerübergreifende Verankerung digitaler Bildungsinhalte in Lehrplänen und Studienordnungen zu sorgen.

Begründung:

Die Digitalisierung von Produktions- und Entwicklungsprozessen verändert die Wirtschaftsstrukturen moderner Volkswirtschaften grundlegend. Die mittelfristige Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Chemie- und Pharmaindustrie – ebenso wie die anderer Industriebranchen – wird maßgeblich davon abhängen, ob diese Veränderung rechtzeitig aufgegriffen und erfolgreich bewältigt wird. Der Qualifikation der Arbeitnehmer kommt dabei eine Schlüsselrolle zu. Durch die Digitalisierung der Arbeitswelt werden viele Tätigkeiten in der chemisch-pharmazeutischen Industrie stärker als bislang IT-Kompetenzen voraussetzen.

Der Grundstein für einen selbstverständlichen und fachlich fundierten Umgang mit digitaler Technik wird im Kindes- und jungen Erwachsenenalter gelegt. Deshalb ist das deutsche Bildungssystem gefordert, solche Kompetenzen systematisch zu vermitteln und sie wie Lesen, Schreiben und Rechnen zu einem Grundbaustein der Schul- und Hochschulbildung in Deutschland zu machen.

Bislang steht das deutsche Bildungssystem dabei noch am Anfang: Aus der internationalen Vergleichsstudie ICILS (International Computer and Information Literacy Study) geht hervor, dass Deutschland im Bereich der digitalen Bildung weltweit nur im Mittelfeld liegt. Ein anderer internationaler Vergleich zeigt, dass in keiner anderen Industrienation Lehrpersonen seltener neue Technologien im Unterricht nutzen als in Deutschland.

Darum müssen sowohl die Bildungspläne der Länder als auch die Ausbildungs- und Studienordnungen dahingehend verändert werden, dass sowohl grundlegende als auch fachspezifische IT-Kompetenzen fester Bestandteil des Lehr- und Prüfungstoffes werden. Zugleich müssen die Lehrpersonen durch entsprechende Fortbildungen und einen flächendeckenden Ausbau der digitalen Infrastruktur in den Bildungseinrichtungen in die Lage versetzt werden, die Möglichkeiten digitaler Bildung auch zu nutzen.

Die Führungskraft in der digitalen Welt

Die Führungskraft hat die Aufgabe, alles dafür zu tun, dass in ihrem Verantwortungsbereich das angestrebte Ergebnis erreicht wird. Neben der effizienten Arbeitsorganisation ist dafür vor allem die Führung der Mitarbeiter entscheidend, die am Prozess der Leistungserstellung beteiligt sind.

Führung ist dann erfolgreich, wenn sie jeden Mitarbeiter befähigt und motiviert, den bestmöglichen Beitrag für ein optimales Gesamtergebnis zu erbringen.

Mit der fortschreitenden Digitalisierung werden sich Prozesse der Leistungserbringung verändern. Es werden neue Geschäftsmodelle entstehen. Die Arbeitswelt wird sich ebenso ändern und an neue Anforderungen anpassen müssen. Im Beitrag soll folgenden Fragen nachgegangen werden: Wie ändern sich mit der Digitalisierung die Rahmenbedingungen für die Führung? Was bedeutet dies für die Zukunft der Führung und der Führungskraft? Und last but not least: Welche Anforderungen sind an Führung 4.0 zu stellen?

Wie ändern sich die Rahmenbedingungen für die Führung der Zukunft?

Im Zuge der Industrialisierung wurde die Leistungserstellung zentralisiert. Die Produktion von Gütern und Waren fand in Fabriken statt, in denen sich alle Mitarbeiter zusammenfanden, um dort gemeinsam zu arbeiten. Die Zentralisierung der Arbeit betraf nicht nur die Produktion im engeren Sinne, auch die Verwaltungsabteilungen und weitere Supportfunktionen wurden zentral im Betrieb am Ort der Leistungserstellung zusammengezogen.

Die Führungskräfte der klassischen Welt hatten ihre Mitarbeiter stets in räumlicher Nähe. Kontrolle, Aufsicht, Weisung und Anleitung sind in diesem Organisationsprinzip eben aufgrund der räumlichen Nähe und der Gleichzeitigkeit der Arbeit leichter zu gewährleisten – zumindest äußerlich.

Mit dem Fortschritt der Digitalisierung wird sich ein Trend beschleunigen, der bereits seit einiger Zeit zu beobachten ist: der Trend zur Dezentralisierung der Arbeit. Führungskräfte müs-



*Dr. Klaus-Peter Stiller wurde 1958 in Münster geboren. Er studierte Rechtswissenschaften an den Universitäten Saarbrücken und Bonn. Nach verschiedenen Stationen in Unternehmen übernahm er 2011 die Funktion Geschäftsführer Tarifpolitik und Arbeitsrecht beim Bundesarbeitgeberverband Chemie. Seit Juni 2014 ist er Hauptgeschäftsführer und Mitglied des Vorstandes des BAVC.
Foto: BAVC*

sen damit umgehen, dass ihre Mitarbeiter eben nicht zur selben Zeit am selben Ort arbeiten. Die Mitarbeiter eines Teams arbeiten von anderen Orten aus (mobiles Arbeiten). Ihre Arbeit findet nicht mehr zwingend zur gleichen Tageszeit statt. Bereits heute gibt es Projekte, in denen Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kontinenten in virtuellen Teams zusammenarbeiten und sich über digitale Medien austauschen. Dies wird in der Zukunft noch sehr viel weiter zunehmen.

Die Auflösung der klassischen Betriebsorganisation (derselbe Ort – dieselbe Zeit) verändert die Anforderungen an die Organisation der Arbeit. Wichtiger noch: Räumliche und zeitliche Distanz verändert auch die Rahmenbedingungen der Führung, also der Aufgabe, jeden Mitarbeiter zur Erbringung seines bestmöglichen Beitrages zu motivieren.

Das System von Kontrolle, Aufsicht und Einzelanweisungen ist eng mit der betrieblichen Präsenzkultur verknüpft; in der zunehmend dezentralen Arbeitsorganisation der digitalen Arbeitswelt ist es nicht mehr tauglich.

Was bedeutet das für die Zukunft der Führung?

In der arbeitsteiligen Leistungserstellung wird die Aufgabe der Führungskraft komplexer, wenn es darum geht, die Beiträge der einzelnen Teammitglieder zu koordinieren und zu verknüpfen. Trotz räumlicher und zeitlicher Asynchronität der Arbeit der Teammitglieder muss die Führungskraft über digitale Medien die Arbeit so steuern und verbinden, dass ein optimales Gesamtergebnis entsteht.

Führung ist und bleibt eine Motivationsaufgabe. Die perfekte Arbeitsorganisation bringt nicht die gewünschten Ergebnisse, wenn nicht alle Mitarbeiter, die am Prozess beteiligt sind, ihren bestmöglichen Beitrag erbringen. Das wiederum wird nur dann gelingen, wenn alle Teammitglieder motiviert zu Werke gehen. Es ist Kernaufgabe der Führungskraft, dies permanent sicherzustellen.

Welche Anforderungen sind an die Führung 4.0 zu stellen?

Aus Sicht der Chemie-Arbeitgeber sind es fünf Elemente, die für eine gute und erfolgreiche Führung in Zukunft maßgeblich sein werden:

Kontrollierter Kontrollverlust

Digitale Medien werden eine zunehmende Entgrenzung von Arbeitszeit und Arbeitsort zur Folge haben. Es wird eine größere Flexibilität ermöglicht und es wird auch eine größere Flexibilität verlangt werden – nicht nur vom Unternehmen, sondern ebenso von den Mitarbeitern. Mit der Flexibilisierung von Zeit und Ort wird die Freiheit bei der Gestaltung von Berufs- und Privatleben zunehmen. Mit Blick auf den anstehenden Mangel an Nachwuchskräften wird es für Arbeitgeber beim Wettbewerb um die besten Talente erfolgskritisch sein, flexible Arbeitsgestaltung anzubieten.

Für die Führungskräfte bedeutet dies eine erhebliche Änderung im Vergleich zur Führung in der zentralen Arbeitsorganisation im Betrieb. Das Eingreifen in die Arbeitsleistung des Mitarbeiters durch Einzelanweisungen wird deutlich erschwert, vielleicht sogar unmöglich gemacht. Mit anderen Worten: Es muss zwischen Führungskraft und Mitarbeiter sehr viel klarer herausgearbeitet und vereinbart werden, wie der Beitrag des Mitarbeiters zum Gesamtergebnis aussehen soll.

Das „Führen über Ziele“ ist nicht neu. Diese Methode wird aber eine Renaissance erleben, wenn die Führung über Einzelanweisungen mangels physischer Präsenz im Betrieb faktisch ausgeschlossen ist. Mit der Zunahme der Möglichkeit, Arbeitsleistung auch außerhalb des Betriebs zu erbringen, hat die Präsenzkultur ihr Ende gefunden. Die Anwesenheit am Arbeitsplatz war als Faktor für Leistung und Engagement immer höchst zweifelhaft, mit der Digitalisierung und den Möglichkeiten zum mobilen Arbeiten verliert Anwesenheit aber jegliche Berechtigung, als Anhaltspunkt für die Bewertung von Arbeitsleistung dienen zu können.

An die Stelle der „analogen Präsenzkultur“ wird keine „digitale Präsenzkultur“ treten. Die Feststellung, dass jemand „online“ ist, indiziert keineswegs, dass er gerade arbeitet. Er kann in gleicher Weise privat im Netz surfen, über Social Media private Kontakte pflegen et cetera.

Die Führung wird sich daher sehr viel stärker auf eine Ergebnisorientierung fokussieren. Die Führungskräfte werden die Kontrolle über Arbeitsort und Arbeitszeit zu einem erheblichen Teil abgeben. Wann und wo im Team gearbeitet wird, tritt an die zweite Stelle. An der ersten Stelle steht die Frage: Welches Ergebnis ist erreicht worden?

Vorbildfunktion

In der klassischen Welt war die Abgrenzung relativ simpel: Arbeitsleben findet im Betrieb, Privatleben außerhalb des Betriebs statt. In der digitalen Welt hat der Aufenthaltsort – Betrieb = Arbeit, Zuhause = Freizeit – seine Indizwirkung eingebüßt. Über digitale Medien kann zuhause ebenso gearbeitet werden wie im Betrieb, und das in immer mehr Funktionen und Bereichen.

Dieses meist als „Entgrenzung“ bezeichnete Phänomen ist grundsätzlich positiv: Anstatt eines Arbeitsweges von einer halben oder gar einer Stunde plus gleichbleibender Rückfahrt auch von Zuhause aus arbeiten zu können, ist für den Mitarbeiter ein Vorteil und eine Erleichterung. Ebenso positiv ist die Möglichkeit, auch während der Zeit im Betrieb private Kontakte zu pflegen, Verabredungen zu treffen et cetera.

Erforderlich wird damit allerdings eine Kompetenz, die bei strikter räumlicher Trennung von Privat- und Berufsleben nicht benötigt wird: Gemeint ist die Fähigkeit zur Selbstorganisation. Jeder muss heute in der Lage sein, eine angemessene Abgrenzung zwischen Berufs- und Privatleben selbst zu organisieren. Die Möglichkeit, von jedem Ort und zu jeder Zeit zu arbeiten, darf nicht dazu führen, dass tatsächlich von jedem Ort und zu jeder Zeit auch gearbeitet wird. Hier ist es Aufgabe der Führungskraft, den Mitarbeitern nicht nur Anleitung, sondern auch ein Beispiel zu geben. Die Ausstattung mit digitalen Medien darf nicht dazu führen, dass bei Mitarbeitern der Eindruck entsteht, sie müssten jederzeit erreichbar sein – always on. Diese Verpflichtung besteht arbeitsrechtlich nicht, das reicht aber nicht aus. Es muss durch das Vorbildverhalten der Führungskraft demonstriert werden, dass eine solche Erwartung nicht besteht. Wenn das nicht der Fall ist, wird das mobile Arbeiten und der damit mögliche Flexibilitätsgewinn für alle Beteiligten kein Erfolg werden. Diese Vorbildfunktion wird in der Praxis des Arbeitslebens eine viel stärkere Wirkung haben, als es eine gesetzliche Festlegung des „Rechts auf Nichterreichbarkeit“ haben kann. Eine solche gesetzliche Festlegung ist angesichts einer nach aktueller Rechtslage schon nicht vorhandenen „Pflicht zur ständigen Erreichbarkeit“ ohnehin redundant. Die Steuerungswirkung redundanter Regelungen ist von vornherein sehr überschaubar.

Klima der Wertschätzung

Die Arbeit in virtuellen Teams, wie sie durch die digitale Transformation erleichtert und gefördert werden wird, ändert eines nicht: Nach wie vor arbeiten Menschen zusammen, für die Vertrauen und Wertschätzung wesentliche Faktoren für ihr Wohlbefinden und ihre Arbeitsleistung sind. Führung in der digitalen Welt darf das nicht übersehen und nicht ausblenden. Führung bleibt eine Motivationsaufgabe, sie darf sich durch digitale Transformation nicht zu einer reinen Organisationsaufgabe verengen. Ansonsten werden wir

erleben, dass Ergebnisbeiträge der Mitarbeiter schlechter statt besser werden. Der persönliche Kontakt bleibt für den Aufbau von Vertrauen und die Vermittlung von Wertschätzung unverzichtbar. Das bedeutet nicht, dass Führung auf Distanz notwendigerweise zu einer Abnahme von Vertrauen und einem fehlenden Klima der Wertschätzung führt. Über neue Medien lassen sich mittlerweile Kontakte herstellen, die dem Face-to-Face-Kontakt bereits sehr nahekommen.

Für den Prozess der digitalen Transformation und die Verbreitung der Nutzung digitaler Medien ist es unverzichtbar, dass Mitarbeitern Wertschätzung vermittelt wird. Der Change, vor dem wir stehen, wird nicht erfolgreich werden, wenn er von Seiten der Mitarbeiter mit Blockaden und Ängsten behandelt wird. Es ist Aufgabe der Führungskräfte, mit Unterstützung des Unternehmens, bei ihren Mitarbeitern Vertrauen zu vermitteln. Dazu gehört auch das Vertrauen, dass Unternehmen und Führungskraft den Weg in die neue Arbeitswelt mit Qualifizierungsangeboten begleiten. Den Mitarbeitern muss klar und transparent vermittelt werden, welche Änderungen auf sie zukommen, wie dies ihre Arbeit verändern wird und welche neuen oder erweiterten Qualifikationen notwendig sind.

Netzwerkstrukturen statt klassischer Hierarchie

Die Digitalisierung wird Formen des Zusammenarbeitens fördern, die für den einzelnen Mitarbeiter wesentlich mehr Freiheiten bieten als bisher. Durch die bereits oben angesprochene Ergebnisorientierung wird die Arbeit in der sogenannten Linie sich an projektähnliche Arbeit annähern. Das Führen in Projektstrukturen hat Spezifika, auf welche die Führungskräfte vorbereitet werden müssen.

Führen und Fordern

Die Führungskraft der Zukunft wird sich immer weiter in Richtung Coach der Mitarbeiter entwickeln. Die Arbeitsaufgabe wird hinsichtlich ihres Ergebnisses mit dem Mitarbeiter vereinbart und ihm zur Erledigung überantwortet. Einzelanweisungen, ebenso wie Rückdelegationen, sind kontraproduktiv, denn sie untergraben die Möglichkeiten freieren und flexibleren Arbeitens. Das Mehr an Freiheit bedeutet auch ein Mehr an Verantwortung. Der Mitarbeiter muss selbst entscheiden, wann und wo er seine Aufgabe erledigt, das Ergebnis zählt. Der Mitarbeiter muss selbst organisieren, wie er Arbeit und Privates voneinander abgrenzt, denn eine völlige Durchmischung ist nicht gesund und damit auch nicht wünschenswert. All dies sind Forderungen an den Mitarbeiter, die Kompetenzen dazu muss er entwickeln. Die Führungskraft ist der Coach, der durch Vorbild und durch Anleitung dem Mitarbeiter hilft, ein flexibleres, freieres Leben zu leben und gleichzeitig optimale Ergebnisbeiträge abzuliefern.

Fazit

Die Führungskraft im digitalen Zeitalter kann wesentliche Qualitäten aus der analogen Welt mitnehmen: Wertschätzung für die Mitarbeiter, Motivationskraft und die Vorbildfunktion gewinnen eher an Bedeutung durch die neuen Möglichkeiten unserer Arbeitswelt.

Zugleich ist schon heute ein neues Denken und Handeln von Führungskräften nötig: Der Fokus auf das Ergebnis statt auf sein Zustandekommen, die Bereitschaft zum Kontrollverlust als Voraussetzung für die neue Freiheit der Mitarbeiter und ein viel größeres Maß an Vertrauen in die Eigenverantwortung und den Leistungswillen der Beschäftigten – das sind einige der Veränderungen, die bereits begonnen haben.

Führen bedeutet nicht, althergebrachte Methoden zu perfektionieren. Führung bedeutet, den besten Weg für das optimale Ergebnis zu finden.

Arbeitswelt im Wandel: die Führung von morgen

Neben den Auswirkungen der Globalisierung polarisiert wohl kaum ein Thema so sehr wie die Frage nach den Folgen der Digitalisierung auf Lebens- und Arbeitsperspektiven der Menschen. Die Bilder reichen von menschenleeren Organisationen mit monotonen Tätigkeiten über durch Roboter übernommene Arbeitsprozesse bis zu Szenarien einer bunten, durch Innovationen getriebenen Konsumwelt. Unabhängig von den Meinungen zum Ausmaß der technologischen Entwicklungen: Die Digitalisierung in Wirtschaft und Gesellschaft ist längst Realität – man befindet sich durch den technologischen Wandel bereits mitten in einer Zeitenwende! Die Debatte umfasst dabei die Transformation von Geschäftsmodellen, den Niedergang von Kultmarken wie zum Beispiel Kodak ebenso wie den Aufstieg von Start-ups zu Weltmarktführern.

” Die Digitalisierung ist wie das Jüngste Gericht! Alle Organisationen werden irgendwann vor dieses Tor treten müssen und gefragt werden: Was habt ihr in den letzten Jahren für eure Kunden Nutzbringendes gestiftet? Welche Dienstleistungen oder Produkte wurden effizient erbracht?“ So provokativ formulierte es einmal der renommierte Trainer Heiko Roehl im Rahmen des Executive Training „Zukunftsfähige Führung“¹ des Kompetenzzentrums.

Was, wenn Organisationen zukünftig über Plattformen Dienstleistungen schneller, besser, effizienter und kundennäher erbringen? Was, wenn Kunden über Social Media Produkte bewerten? Was, wenn Organisationen durch Roboter Einsparpotenzial sehen? Was, wenn gute wie schlechte Leistungen von Mitarbeitern transparent werden? Plattformen sind die Märkte der Zukunft – Geschwindigkeit wird für viele Organisationen zum vierten Produktionsfaktor.

Viele Branchen, wie zum Beispiel das Taxigewerbe oder die Automobilbranche, befinden sich im Transformationsprozess. Dabei prallen zwei mentale Modelle aufeinander:² auf der einen Seite eine von hoher Transparenz getriebene und auf Effizienz getrimmte digitale Welt, auf der anderen Seite eine auf nachhaltige, gesellschaftliche Verantwortung ausgerichtete Organisation. Damit könnte sich gerade für Mittelständler ein Clash of Cultures ergeben.

Damit rückt eine Herausforderung für Führungskräfte in den Vordergrund: Organisationen stehen bei der Gestaltung ihrer Führungskulturen und Organisationsstrukturen vor

einem Paradigmenwechsel. Über die Optimierung von Wertschöpfungsketten hinaus wird es immer wichtiger, sich auf die Arbeitswelt von morgen und eine zukunftsfähige Führung einzulassen. Wie sieht aber Führung in einer modernen Arbeitswelt aus?

Zehn Thesen zur Arbeitswelt von morgen ...

In der Arbeitswelt von morgen gilt eines: Es bedarf nicht nur eines „Mehr“ an Führung – es bedarf einer anderen Form von Führung. Darunter ist nicht eine Rückkehr zur autoritären Führung zu verstehen, sondern eine kontextabhängige Führung. Es geht um: wirksame Führung! Daher ist es mal notwendig, als Führungskraft autokratisch zu entscheiden, während in anderer Sache partizipativ Mitarbeiter eingebunden werden können. Die Debatte um gute oder schlechte Führung führt oft ins Leere. Was ist überhaupt „gute“ Führung?

„Die moderne Arbeitswelt beinhaltet in der heutigen schnelllebigen Zeit die Aufgabe, seine Mitarbeitenden auch einmal mit ihren jeweiligen Erwartungen zu enttäuschen!“ – so der eingangs bereits erwähnte Berater Heiko Roehl. Denn auf Menschen warten durch den technologischen Wandel weitreichende Herausforderungen – dazu zehn Thesen:

These 1: Weniger Hierarchie – mehr Kooperation

Der oft propagierte Wandel von einer Hierarchie- auf eine Netzwerkstruktur ist zwar noch verfrüht! Allerdings gibt es mehr und mehr kein „Entweder-oder“ sondern ein „Sowohl-als-Auch“! Und zukünftig gibt es die Konstellation, dass man stärker als bisher zwischen Teams, Task Forces, Einzelkämpfern und Abteilungen Anreize zur Zusammenarbeit gegen das Silodenken setzen muss. Kooperationskompetenz ist ein Schlüsselfaktor. Das Credo lautet: Kooperationspunkte managen und nicht Schnittstellen definieren.

These 2: Renaissance des Mittelmanagements

Lange galt das Mittelmanagement als Lähm- oder Lehmschicht in der Organisation! Heute wird kaum ein Vorstand trotz Fünfjahresstrategie Garantien für die nächsten fünf Monaten, vielleicht sogar fünf Wochen abgeben können. Jeder Vorstand ist also gut beraten, durch die Delegation von Verantwortung in dezentralen Strukturen die Identifikation des Mittelmanagements aktiver zu nutzen. Das Mittelmanagement sollte diese Mittlerrolle und die Gestaltungsfreiräume offensiv einfordern und aktiv wahrnehmen.

These 3: Vielfalt braucht Konfliktmanagement

Nach wie vor bleiben bei der Ausgestaltung des Diversity Managements von Geschlecht, Alter, Kultur et cetera viele Fragen offen. Mit der Globalisierung und Digitalisierung pral-

len aber Beschäftigungsoptionen und Arbeitsverhältnisse (Befristungen, Homeoffice et cetera), Werte und Arbeitseinstellungen (Generation Y, Work-Life-Balance et cetera) mit so noch nicht gekannten Erwartungen aufeinander. Die Heterogenität verlangt nicht nur eine individuelle Ansprache von Mitarbeitern, sondern ein erhöhtes Konfliktmanagement.

These 4: Lernen als soziale Verantwortung

Der Umgang mit neuen Technologien und die Zunahme der Geschwindigkeit (über-)fordern viele Mitarbeitende. Was, wenn selbst jüngere Mitarbeitende mit den Entwicklungen nicht mehr Schritt halten können? Werden Inter-Generationen-Teams und lebenslanges Lernen die Veränderungen auffangen können? Gleichzeitig driften wohl die Schere zwischen attraktiven und einfachen Arbeitsplätzen zunehmend auseinander. In der Verantwortung für alle Mitarbeiter liegen eine neue Fürsorgepflicht und eine besondere soziale Verantwortung.

These 5: Dialoge als Führungsinstrumente

Viele der heute noch gängigen Führungsinstrumente haben ihren Ursprung in den 80er Jahren und stellen damals wie heute den Mitarbeitenden zurecht in den Mittelpunkt. Viele der Instrumente passen nicht mehr (in dieser Form) in unsere Zeit. Viele Unternehmen setzen daher verstärkt auf Dialogformate und zeichnen sich durch eine gute Balance im Geben und Nehmen sowie die Formulierung von Rechten und Pflichten aus. Sie setzen dabei weniger auf Formulare als auf einen regelmäßigen Dialog zwischen den Interessengruppen.

These 6: Ausprobieren in einer Lern- und Fehlerkultur

Delegation von Verantwortung und „Viele Köpfe ans Denken bringen“ waren Leitideen des Bertelsmann-Nachkriegsgründers Reinhard Mohn. Seine Führungsphilosophie wurde durch die Haltung des Ausprobierens und Lernens aus Fehlern dominiert – mit anderen Worten: das Prinzip des Machens! Dieses Führungsprinzip ist aktueller denn je. Das Experimentieren (möglichst an vielen Stellen) in einer Lernkultur wird Standard. Dabei sollten Fehler zwar nicht passieren – letztlich entscheidet jedoch der Umgang mit Fehlern.

These 7: Kernwerte als Maßstab

Die moderne Arbeitswelt steuert immer weniger über Genehmigungen, Hierarchien et cetera. Es liegt mehr und mehr in der Verantwortung jedes einzelnen Mitarbeiters oder Teams, sich selbst zu organisieren. Steuerungsgrößen sind dann: „Termin – Qualität – Kosten“, aber auch die Kernwerte. Erfolgreiche Organisationen fordern und fördern Loyalität und Leidenschaft der Mitarbeiter durch Freiraum und Eigeninitiative und verfolgen konsequent die Einhaltung von Kernwerten, und machen sie zum Maßstab bei Beförderungen, Vergütungen et cetera.

These 8: Moderne Kompetenzmodelle und kollegiale Beratung

Die Veränderung im Aufgabenumfeld erfordert die Stärkung folgender Kernkompetenzen: Kommunikations- und Kooperationsfähigkeit, Kritik- und Konfliktfähigkeit, Kreativität und Umgang mit Komplexität. Dabei lernen Führungskräfte und Mitarbeitende heute besser und intensiver mit- und voneinander. Deshalb braucht es einerseits vermehrt Möglichkeiten der sogenannten kollegialen Beratung sowie gleichzeitig die richtige Auswahl von Führungskräften und Mitarbeitenden nach Kompetenz und Persönlichkeit.

These 9: Lebens- und Karriereplanung als Verhandlungssache

Mobilität und Schnelligkeit machen es unmöglich, Standardlösungen bei Arbeitszeit, Work-Life-Balance oder Karrierepfaden umzusetzen. Zwischen Paaren, der Führung und den Mitarbeitenden sowie zwischen den Mitarbeitenden untereinander werden private und berufliche Wünsche immer mehr zur Verhandlungssache. Auch wenn Unternehmen Gesundheits- und Betreuungsprogramme anbieten, steigt doch die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden für ihre Beschäftigungsfähigkeit und Resilienz!

These 10: Der Weg zur „Gläsernen Führungskraft“ ...

Es ist ein Merkmal der Digitalisierung, dass sie nahezu umfassende Transparenz über alle Vorgänge, Ergebnisse et cetera schaffen kann. Eine Konsequenz aus dieser Transparenz betrifft Führung und Mitarbeitenden in gleicher Weise. Es entsteht die Möglichkeit, Erfolge, Effizienz, Qualität et cetera nahezu in Echtzeit zu analysieren. Auch Verhalten unterliegt der Transparenz und fordert gegebenenfalls Konsequenz! Der Umgang mit diesen sensiblen Daten wird zu einer Gewissensfrage in Organisationen.

... und die Herausforderungen für die Führung der Zukunft

Mit dem Wandel in der Arbeitswelt geht bei vielen Mitarbeitenden ein neues Selbstbewusstsein einher. Sie fordern offensive Transparenz und Teilhabe ein. Wie können Führungskräfte diesem Anspruch an Partizipation gerecht werden? Wie können Organisationen abseits von Hierarchien und Statusdenken Innovation als Wettbewerbsfaktor fördern?

Eine Studie der Fraunhofer-Gesellschaft und der Bertelsmann Stiftung³ bestätigt die Vorteile moderner Arbeitsmöglichkeiten für die Organisationen mit Blick auf Arbeitszufriedenheit, Motivation, Kreativität sowie Identifikation und Arbeitgeberattraktivität.



Martin Spilker, geboren 1959, ist Mitglied des Führungskreises der Bertelsmann Stiftung und seit 1996 Persönlicher Referent von Liz Mohn. Er arbeitete zudem über Jahre eng mit Bertelsmann-Nachkriegsgründer Reinhard Mohn zu Fragen der Führung, Organisationskultur und Tarifpolitik zusammen und übernahm ab 2004 auf seinen Wunsch auch die Leitung des Kompetenzzentrums „Führung und Unternehmenskultur“ der Bertelsmann Stiftung. 2016 erschien von ihm das Buch „Am Puls des Erfolgs – 10 Gebote für eine wertvolle Unternehmenskultur“. Foto: Bertelsmann Stiftung

Dabei dominieren Gleitzeitmodelle (52 Prozent) und Teilzeitmodelle (31 Prozent) vor mobiler Arbeit (Remote Work) und Homeoffice. Die Mehrzahl der Mitarbeiter bewertet die Nutzung flexibler Arbeitsformen positiv für die Eigeninitiative und Loyalität zur Organisation. Dabei sind Führungskräfte durchaus Vorreiter: Die Mehrheit nutzt mobile Arbeit (68 Prozent) oder Vertrauensarbeit (64 Prozent). Allerdings beklagt die Mehrzahl von ihnen ein „Mehr“ an Führung durch einen höheren Koordinations-, Kommunikations- und Planungsaufwand.

Gleichzeitig ändern sich die Anforderungen an die Kompetenzen von Führungskräften: Während bei Mitarbeitern Fach- (23 Prozent) und Methodenkompetenz (27 Prozent) dominieren, entfallen bei Führungskräften 31 Prozent auf persönliche Kompetenzen, zum Beispiel Werthaltung und Empathie, sowie 35 Prozent auf soziale Kompetenzen, zum Beispiel Netzwerke oder Coaching (dagegen 34 Prozent Fach- und Methodenkompetenz).

Und was macht es mit den Führungskräften selbst? Einer Befragung von Führungskräften⁴ durch den Führungskräfteverband ULA und die Bertelsmann Stiftung zufolge denken fast 40 Prozent der Führungskräfte in ihrem Unternehmen über einen Karriereausstieg nach. Sieben von zehn Führungskräften planen außerdem keine wesentlichen Änderungen mehr in ihrer beruflichen Laufbahn.

Die Ergebnisse sind Anzeichen für einen sich abzeichnenden Sinnes- und Wertewandel bei Führungskräften. Ob mangelnder Aufstieg durch flache Hierarchien, Inflexibilität bei Fach- versus Führungskarrieren oder schlechte Vereinbarkeit von Karriere- mit Lebenswünschen: In Unternehmen macht sich ein Führungskräfteblues bemerkbar. Zumindest steht vielen Führungskräften der Sinn nach mehr Zeit für persönliche Interessen und am Ende auch nach

Veränderung. Trotz der guten Verhältnisse fragen sich viele: „War es das schon?“

Denn der Führungsalltag fordert einen Preis: 72 Prozent der Führungskräfte vernachlässigen Freundschaften und klagen über wenig Zeit für Ehrenämter (64 Prozent) und Sport (67 Prozent). Zwar kann sich die Hälfte der Führungskräfte wenigstens Zeit für die Familie beziehungsweise Ehepartner oder Partnerschaft nehmen. Für eine gelungene Lebens- und Karriereplanung ist Führungskräften aber die Unterstützung durch Partner und Kinder (95 Prozent) und der Familie (86 Prozent) wichtig. Der Wunsch nach mehr Zeit für Familie löst oft eine Sinnkrise aus.

Wenn Vorgesetzte und Personalabteilungen auf den Sinneswandel der Führungskräfte nicht reagieren, droht Unternehmen womöglich bei Identifikation und Motivation ihrer Führungskräfte ein weitreichender Schaden. 89 Prozent empfinden die Rückendeckung durch den Vorgesetzten als wichtig, aber nur 59 Prozent sind mit deren Leistungen zufrieden. Vorgesetzte sollten sich darum kümmern, wo und wie ihre Mitarbeiter sich Freiräume schaffen und im Unternehmen selbst verwirklichen können. Am Ende geht es doch um Sinnstiftung in der täglichen Arbeit. Sonst fragt sich der Mitarbeiter schnell: „Was mache ich hier eigentlich?“

Ein vorsichtiges Fazit ...

Eines steht fest: Mit Instrumenten der Vergangenheit wird man nicht mehr auf die Herausforderungen der Zukunft reagieren können. Personalarbeit und Mitarbeiterführung müssen individualisiert werden. Wertschätzung kann nicht mehr pauschal verteilt werden, sondern muss berücksichtigen, wann, wo, von wem und womit wirklich herausragende Leistungen erbracht wurden. Dazu braucht es entsprechende Kompetenzen auf Seiten der Führung – dafür braucht es auch Zeit!

Für Führungskräfte bedeutet die Arbeitswelt der Zukunft zudem einen Paradigmenwechsel: Ein Vorgehen, man müsse nur Tool 1, 2, oder 4 einsetzen, gehört der Vergangenheit an. Es gilt die Maxime: Many surprises – no solutions – be prepared! Führungskräfte müssen wie Schachspieler Züge vorwegnehmen und Handlungsoptionen immer wieder durchspielen.

Deshalb wird es wichtig, ungeschriebene Gesetze der Organisation zu verstehen: Was sind Glaubenssätze, die Change verhindern („das machen wir immer so“)? Was sind interne Regeln, die man beachten muss („er hat einen guten Draht zum Chef“)? Oder was sind versteckte Anreize, die Innovation ins Leere laufen lassen („die Währung hier ist Nettsein“).⁵

Delegation von Verantwortung in dezentralen Strukturen, Mitsprache am Arbeitsplatz, Beteiligung am Erfolg sowie Dialoge zwischen den Beteiligten verlieren nicht an Gültigkeit – im Gegenteil! Dazu bedarf es aber mehr denn je einer Klärung von Verantwortlichkeiten

und Rollen – zwischen Führung und Mitarbeitern und zwischen den Mitarbeitern untereinander.

Werte wie Geradlinigkeit, Disziplin, Ehrlichkeit und Offenheit sowie soziale Kompetenzen wie die Fähigkeit, zuzuhören, zu beteiligen und zu fördern, bilden in Verbindung mit Urteils- und Entscheidungsfähigkeit auch zukünftig die Grundlage für eine erfolgreiche Zusammenarbeit. Denn sie schaffen das Vertrauen und das Verständnis untereinander, ohne die eine Führung auch in einer grenzenlosen Arbeitswelt nicht funktionieren würde.

1 Vergleiche hierzu auch: Gebhardt, Birgit, Hofmann, Josephine, Roehl, Heiko; *Zukunftsfähige Führung – die Gestaltung von Führungskompetenzen und -systemen*; Gütersloh, 2015

2 Einen interessanten Überblick in die unterschiedlichen Sichtweisen vermitteln: Morozov, Evgeny; *Smarte neue Welt – digitale Technik und die Freiheit des Menschen*; München 2013 sowie Schmidt, Eric; *Wie Google tickt*; Frankfurt am Main 2015

3 Die nachfolgenden Studienergebnisse beziehen sich auf: Hofmann, Josephine, Bonnet, Petra, Schmidt, Carsten, Wienken, Valerie; *Die flexible Führungskraft – Strategien in einer grenzenlosen Arbeitswelt*; Gütersloh 2015

4 Siehe auch Webseiten der United Leaders Association und www.creating-corporate-cultures.org

5 Vergleiche hierzu (immer noch das Standardwerk): Schein, Edgar, *Unternehmenskultur*, Frankfurt am Main 1995

Braucht die virtuelle Arbeitswelt der Zukunft noch Führungskräfte?

Wir haben uns an führerlose U-Bahnzüge gewöhnt, wir erleben die ersten autonom fahrenden Automobile auf den Straßen, die Flugzeughersteller experimentieren mit autonomen Flugzeugen – stehen uns die führerlosen Teams ins Haus?

Auch die letzten Zweifler sollten es mittlerweile eingesehen haben: Unsere Welt insgesamt und damit natürlich auch unsere Arbeitswelt wird durch die technologischen und sozialen Veränderungen zunehmend virtualisiert. Waren vor wenigen Jahren virtuelle Teams noch die Ausnahme, zieht die Virtualisierung längst in den Alltag ein und stellt Führungskräfte vor völlig neue Herausforderungen.

„Autonome Teamarbeit“ gibt es natürlich schon lange. In vielen Unternehmen und Organisationen kennen wir diese „selbstgesteuerten Arbeitsgruppen“, in denen es keine formalen Vorgesetzten gibt. Meistens wird der Außenkontakt über Teamsprecher kanalisiert. Eine Arbeitsform der Zukunft für virtuelle Teams? Ich denke, nein! Die zunehmende Virtualisierung wird die Anforderungen an die Führungskräfte verändern – überflüssig werden sie sicherlich nicht. Gerade in virtuellen Strukturen werden Führungskräfte besonders wichtig. Im Folgenden werde ich dies aufzeigen. Neben persönlichen Erfahrungen aus meiner Arbeit als Coach und Berater stütze ich mich dabei auf einschlägige Literatur und auf die Ergebnisse von zwei Befragungen von Führungskräften, die Korn Ferry Hay Group in Zusammenarbeit mit dem Führungskräfte Institut (FKI) in den Jahren 2013 und 2017 durchgeführt haben.

Räumliche Trennung ist die erste Hürde

Beim Stichwort Virtualisierung denken wir zunächst an Teams, deren Mitglieder an unterschiedlichen Standorten tätig sind – die also bei der Arbeit räumlich voneinander getrennt sind. Während in der Vergangenheit bei solchen Strukturen das regelmäßige Teammeeting als tatsächliche physische Zusammenkunft selbstverständlich war, erlauben uns neue technologische Entwicklungen immer öfter, diese mit ineffizienter Reisezeit und

Kosten verbundenen Treffen durch virtuelle Arbeitsformen zu ersetzen. Alle Mitarbeitenden verbleiben an ihrem Arbeitsort und schließen sich regelmäßig oder unregelmäßig in Telefon- oder Videokonferenz zusammen. Die räumliche Trennung wird dann auch für kurze Meetings nicht mehr aufgehoben, sondern durch die virtuelle Zusammenkunft ersetzt.

Zur räumlichen Trennung kommen weitere Schwierigkeiten hinzu: Die zeitliche Koordination wird durch unterschiedliche Arbeitszeiten, asynchrone Tätigkeiten, unterschiedliche Zeitzonen und so weiter erschwert. Dies beginnt schon bei der Abstimmung zweier Teammitglieder mit unterschiedlichen Arbeitszeiten (zum Beispiel in Teilzeit- oder Schichtsystemen) selbst bei räumlicher Nähe (sogar am selben Arbeitsplatz) – bei internationalen Teams vervielfältigen sich diese Probleme.

Schließlich erstrecken sich virtuelle Teams in übergreifenden Projekten und Kooperationen oft über Organisationsgrenzen hinweg. Aus der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Abteilungen oder Funktionsbereichen (zum Beispiel in Matrixteams) oder gar zu unterschiedlichen Organisationen bis hin zu verschiedenen Unternehmen, aus denen sich die Teammitglieder zusammenfinden, entstehen zusätzliche Schwierigkeiten bei der Zusammenarbeit.

Auch wenn diese „physikalischen“ Hürden bei virtueller Teamarbeit in der Literatur und bei vielen Führungskräften besondere Aufmerksamkeit genießen, erweisen sie sich in der Praxis meist als relativ einfach lösbar – die Zahl der praktischen Tipps und Handlungsanleitungen ist schier unermesslich (vergleiche unter anderem Rumpf & Akin, 2014).

Virtuelle Strukturen bringen operative Probleme mit sich

Hat man die „physikalischen“ Schwierigkeiten gelöst, gilt es die operativen Hürden zu überwinden. In virtuellen Teams ist der Kampf gegen die tägliche Informationsflut besonders schwierig. Jedes Teammitglied muss für sich selbst einen Pfad durch den Informationsdschungel schlagen. Gerade die Mitglieder virtueller Teams sind in der Regel zusätzlich belastet durch „Multitasking“-Anforderungen. Durch die Zuordnung zu unterschiedlichen Teams, Aufgaben und Verantwortlichkeiten müssen sie ihre Aufmerksamkeit und Arbeitskraft immer wieder anders verteilen.

In der täglichen Zusammenarbeit werden die Teammitglieder oft durch Unzulänglichkeiten in der Qualität und Zuverlässigkeit der technischen Hilfsmittel (Datenleitungen, Software, Systemunterstützung und so weiter) ausgebremst. Oft mangelt es an ausreichenden Kenntnissen oder auch Schulungsmaßnahmen, um die technischen Möglichkeiten effektiv zu nutzen.

In den meisten Fällen sind virtuelle Teams ungleich verteilt – ein Kernteam sitzt gemeinsam an einem Ort, während einzelne Teammitglieder an anderen Orten sitzen. Die direkte Kommunikationsmöglichkeit führt unweigerlich zu einem mindestens gefühlten Informationsvorsprung, sodass die anderen Teammitglieder sich mehr oder weniger „abgehängt“ fühlen.

Hier ist die Führungskraft gefordert. Sie müssen mit den Teammitgliedern die gemeinsame Vision und Zielsetzung entwickeln und diese immer wieder betonen und vermitteln. So schaffen sie Orientierung im Informationsdschungel. Sie müssen sich um die Bereitstellung angemessener technischer Hilfsmittel und die Anwendungsschulung kümmern. Schließlich müssen sie die Interaktionen im Team beobachten und der Bildung von „In-groups“ zulasten anderer Mitglieder entgegenwirken.

Vertrauen und Zusammengehörigkeitsgefühl sind entscheidend

Als mit Abstand schwierigste Herausforderungen bei der Führung virtueller Teams nannten die Teilnehmer der von Korn Ferry Hay Group und dem FKI im Jahr 2013 durchgeführten Befragung die Bildung von Vertrauen zwischen Teammitgliedern und Führungskraft und innerhalb des Teams (93 Prozent) sowie die Aufrechterhaltung dieses Vertrauens (89 Prozent). 2017 wurden diese Ergebnisse bestätigt.

In einem virtuellen Team bildet sich nur schwerlich eine belastbare soziale Struktur, durch die jedes Teammitglied „seinen Platz“ findet. Kulturelle Unterschiede werden häufiger und sind schwerer zu überbrücken. Es fällt schwerer, gemeinsame Wertesysteme zu entwickeln und mit Leben zu füllen. Stattdessen entstehen Missverständnisse, Vertraulichkeit und Vertrauen bilden sich nicht und am Ende fehlt es an dem sprichwörtlichen Gefühl, gemeinsam am gleichen Strang zu ziehen oder im selben Boot zu sitzen.

Diese Faktoren fordern die Führungskraft heute und in Zukunft sicherlich am meisten und sie schleichen sich durch die zunehmende Virtualisierung unserer Alltagsbeziehungen immer stärker in unser Umfeld ein. Dies birgt die Gefahr einer zunehmenden Entfremdung oder emotionalen Distanz selbst dort, wo wir Virtualität noch gar nicht vermuten, also sogar in räumlich und zeitlich synchronen Teams.

Drehen wir die Zeit einmal um 20 Jahre zurück. Versetzen Sie sich in das Jahr 1997 und betreten Sie ein Restaurant. An einem Tisch sitzt eine vierköpfige Familie – Vater, Mutter und zwei halbwüchsige Kinder. Die vier unterhalten sich miteinander, während sie auf das Essen warten.

Spulen Sie die Zeit vorwärts – je mehr Sie sich dem Jahr 2017 nähern, desto wahrscheinlicher wird sich das Bild wie folgt verändern: Die vier Personen sitzen um den Tisch, je-

de Person benutzt ein Smartphone, liest und schreibt Nachrichten auf Facebook, WhatsApp, Instagram oder Twitter. Interaktion zwischen den vier Personen findet wenig statt – teilweise teilen sie gerade Nachrichten miteinander oder zeigen sich gegenseitig die Displays ihrer Smartphones. Höhepunkt der Gemeinsamkeit ist dann vielleicht noch das Selfie am gemeinsamen Esstisch, das dann mit Freunden und Verwandten geteilt wird. Was hätten sie einander auch erzählen sollen – sie hatten ja schon die ganze Woche über alles über die sozialen Medien berichtet, was sie getan und erlebt haben.

Jetzt übertragen Sie das Beispiel mal in Ihren Arbeitsalltag. Nehmen Sie statt des Restaurants den Konferenzraum Ihrer Firma und setzen Sie für die vierköpfige Familie Ihr Managementteam, Ihre Abteilungsrunde oder was auch immer ein. Wenn Sie die Entwicklung über die letzten 20 Jahre betrachten, wird das Bild dem der vierköpfigen Familie sehr ähnlich sein. Um Distanz im Team durch Virtualisierung entstehen zu lassen, braucht es keine räumliche Trennung mehr.

Wissenschaftler der Universität Bonn haben festgestellt, dass der Durchschnittsnutzer das Handy 53 Mal am Tag aktiviert und dafür alle 18 Minuten seine Tätigkeit unterbricht – im Geschäftsleben können wir diesen Durchschnitt leicht übertreffen. In Meetings bleiben alle „online“, Smartphones sind vielleicht auf „stumm“ geschaltet, aber Vibrationsalarne zeigen die ständig eintreffenden neuen Nachrichten an.

Konsequenzen für die Führung

Führungskräfte virtueller Teams müssen insbesondere drei Herausforderungen meistern:

Sie müssen Vertrauen im Team aufbauen und dieses Vertrauen aufrechterhalten. Durch die Virtualisierung verbunden mit der zeitlichen Komprimierung und Beschleunigung unserer Prozesse bleibt immer weniger Zeit dafür – Vertrauen muss quasi per Schalterumlegen aktiviert werden. Was früher über Kontinuität, häufige Gespräche und gemeinsame Aktivitäten wachsen konnte, muss nun in kurzen, virtualisierten Interventionen geweckt werden.

Führungskräfte müssen die zunehmende Komplexität meistern. Hierbei stellt sich ihnen eine doppelte Herausforderung: Zunächst gilt es, in der Flut der eintreffenden Informationen auf den verschiedensten Kommunikationskanälen herauszufiltern, was wirklich wichtig ist, und dies im Zusammenhang mit den strategischen Zielen des Unternehmens und des eigenen Verantwortungsbereichs zu interpretieren, um schließlich die richtigen Konsequenzen zu ziehen und Entscheidungen zu treffen. Doch das ist erst der erste (und einfachere) Teil – die Führungskraft muss den Teammitgliedern die strategischen Anforderungen und Ziele in einer Art nahebringen und mit ihnen erarbeiten, die es den Teammitgliedern ermöglicht, ihrerseits mit der Informations- und Kommunikationsflut umge-



Jörg Rumpf ist Associate Client Partner bei Korn Ferry Hay Group und VISTAGE Chair. Er unterstützt als Business Coach und Berater Vorstände, Geschäftsführer und andere Führungskräfte im Ausbau ihrer Führungsqualitäten. Er hilft die nötigen Veränderungsprozesse und Führungsstrukturen in Unternehmen auszurichten, um sie für die zukünftigen strategischen Herausforderungen bereit zu machen. Zu seinen Schwerpunkten zählen die effektive Ausrichtung von Organisationen auf neue Geschäftsstrategien und die Integration mit Programmen zur Veränderung von Unternehmenskulturen. Foto: privat

hen zu können, um effektiv arbeiten zu können. Hier ist weder der heroische Anführer der Vergangenheit noch der charismatische Visionär gefragt. Vielmehr muss die Führungskraft als Initiator, Coach und Moderator im Dialog mit den Teammitgliedern die gemeinsame Sicht entwickeln und mit ihnen sozusagen den Kitt anrühren, der das Team zusammenhält.

Die besten technischen und organisatorischen Rahmenbedingungen durch IT-Systeme, Arbeitsplätze und ähnliches zu schaffen sowie sich selbst als Anwender stets auf dem aktuellsten Stand zu halten, ist dann schon fast eine Nebenaufgabe – aber auch diese Fähigkeiten und Kenntnisse müssen erworben und kontinuierlich entwickelt werden.

Um mit diesen Herausforderungen erfolgreich umgehen zu können, müssen Führungskräfte über ein Höchstmaß an persönlicher Reife, Selbstdisziplin sowie emotionaler und sozialer Intelligenz verfügen. Die heroischen, autoritären Anführer der Vergangenheit sind seit Jahren totgesagt, doch immer noch präsent. Digitalisierung und Virtualisierung werden dafür sorgen, dass die Tage dieser Führungscharaktere endgültig vorüber sein werden.

Am Ende stellt sich die Frage: Was soll ich denn nun als Führungskraft tun angesichts dieser Trends in unserer Arbeitswelt? Muss ich mich nicht einfach auf diese Veränderungen einlassen, sie akzeptieren und vielleicht wenigstens noch versuchen „das Beste daraus zu machen“?

Wenn wir uns die Veränderungseinflüsse bewusstmachen und uns gleichzeitig auf den Sinn und Zweck unserer Arbeit besinnen, werden wir eine Vielzahl kleinster Schritte erkennen, mit denen wir uns die Vorteile der technologischen Entwicklung nutzbar machen

können, ohne die Risiken und Nachteile in Kauf nehmen zu müssen. Nur ein kleines Beispiel soll an dieser Stelle aufzeigen, wie das in der Praxis aussehen könnte:

Vereinbaren Sie in Ihrem nächsten Meeting, dass zum Beispiel Smartphones vollständig ausgeschaltet und E-Mail-Programme (sofern die betreffenden Geräte überhaupt unbedingt im Meeting benötigt werden) für die Dauer der Besprechung deaktiviert werden. In den wenigen Fällen, in denen tatsächlich eine ständige Erreichbarkeit für ganz bestimmte Anlässe notwendig ist – zum Beispiel bei Teammitgliedern, die bei Katastrophenfällen erreichbar sein müssen – stellen Sie dies durch dedizierte Telefone oder die Umleitung auf eine andere Person im Nachbarraum oder ähnliches sicher. Strukturieren Sie die Agenda so, dass es zum Beispiel alle 45 bis 60 Minuten eine kurze Pause gibt. Halten Sie Pausenzeiten ein und schalten Sie sofort wieder alles aus, wenn die Besprechung weitergeht. Stellen Sie der Arbeitsagenda eine „Check-in-Phase“ voran, in der alle im Meeting „ankommen“ können und ihre aktuelle Situation miteinander teilen können, sorgen Sie für Pausen zum Smalltalk und schließen Sie das Meeting mit einer kurzen Feedbackrunde als „Check-out“ ab.

Probieren Sie es einmal – Sie werden feststellen, dass Ihre Meetings entspannter verlaufen, mehr entschieden und weniger vertagt wird, die Entscheidungsqualität steigt und Sie am Ende das Meeting in kürzerer Zeit beenden können, weil alle konzentriert am Thema arbeiten. Schließlich bauen die Teilnehmer immer stärkere persönliche und emotionale Bindungen zum Team und seinen Mitgliedern auf.

Das Besondere daran ist: Dies funktioniert nicht nur im realen Konferenzraum, sondern auch im virtuellen, zum Beispiel in einer Videokonferenz.

Und zwischen den Meetings? Gehen Sie öfter mal wieder rüber in das andere Büro, greifen Sie zum Telefonhörer oder machen Sie einen Videoanruf, statt sich in die E-Mail-Kette einzureihen – Sie werden sich wundern.

Literatur

Lojeski, K., Reilly, & R. (2010). *Leading the Virtual Workforce. How Great Leaders Transform Organizations in the 21st Century*. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons Inc.

Rumpf, J., & Akin, N. (2013). *Führung virtueller Teams. Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 44(4), 373–387.

Rumpf, J., & Akin, N. (2014). *Virtuelle Teams – Fluch oder Segen? Wie man virtuelle Teamarbeit erfolgreich etabliert*. *HR Performance Heft*, 3, 66-69.

ULA Nachrichten. *Vertrauen essenziell für virtuelle Teams*. *VAA Magazin Februar 2017*, 34–35.

<https://faktor-a.arbeitsagentur.de/arbeitswelt-gestalten/wenn-das-smartphone-von-der-arbeit-ablehnt>, zugegriffen am 18.08.2017.

Die Arbeitskultur im Zeitalter von Digitalisierung und technologischem Wandel

Seit Jahren verändern die Möglichkeiten von Digitalisierung, Beteiligung und grenzenloser Informationsbeschaffung grundlegend die Dynamik in der Wirtschaft. Veränderungen vollziehen sich in unserer vernetzten Welt oft schnell, zunehmend sprunghaft und unberechenbar. Die Komplexität nimmt zu, während die Vorhersagegenauigkeit abnimmt. In diesen Zeiten ist eine Auseinandersetzung mit der Zukunft von Arbeit und Führung von zunehmender Bedeutung.

Während häufig der technologische Wandel diskutiert wird, stehen in diesem Beitrag die Arbeitskultur in Deutschland und die veränderten Werte im Mittelpunkt, die sich stark ausdifferenziert haben und ein Spannungsfeld erzeugen, das nachdenklich macht.

Denkt man an die Zukunft von Arbeit oder „Arbeiten 4.0“, wandert der Fokus meist zuerst auf die neuen digitalen und technologischen Errungenschaften, die zahlreiche neue Möglichkeiten eröffnen. Sie helfen, Arbeitsprozesse zu optimieren und die Effizienz zu steigern. Technologische Innovationen erleichtern die Arbeit, nehmen uns bestimmte Tätigkeiten sogar vollständig ab und erhöhen unseren Lebensstandard. Die digitale und technologische Revolution stellt uns jedoch gleichzeitig vor neue Herausforderungen. Viele Arbeitsplätze in Produktion und Verwaltung werden im Zuge der Veränderungen überflüssig, was viele Fragen aufwirft und Verunsicherung erzeugt.

Welche Auswirkungen auf die kulturprägenden Werte, Glaubenssätze, Regeln und Annahmen unserer Arbeitsgesellschaft sind erkennbar? Verändern sich diese durch die digitale Vernetzung ebenso radikal wie die Technologien? Die „Kultur“ sorgt in Gemeinschaften größtenteils unbewusst für Orientierung im Miteinander und leitet das tagtägliche gemeinschaftliche Handeln. Es liegt nahe, dass die neuen Kommunikationsmedien und die heutigen Möglichkeiten der nahezu grenzenlosen Vernetzung und des offenen Austauschs die Entwicklung der Kultur beschleunigen und die Bildung einer nie da gewesenen Anzahl an Interessen- und Wertegruppen ermöglichen.

Bestätigung findet diese Annahme eindeutig in den von nextpractice zu unterschiedlichen Themen durchgeführten Wertestudien der letzten Jahre. In den analysierten Werte-

mustern herrscht alles andere als Einigkeit, wohin die Reise Deutschlands in der Zukunft gehen soll. In Märkten und Unternehmen sowie auch in Gesellschaft und Politik lässt sich beobachten, dass sich die starke Mitte auflöst und sich eine zunehmende Vielfalt an unterschiedlichen Wertegruppen herauskristallisiert. Ob diese Entwicklung nun positiv oder negativ ist, lässt sich aktuell sicher noch nicht bewerten. Erst einmal ist es anders, vielfältiger eben.

Entstehen allerdings Brüche zwischen verschiedenen Wertegruppen, weil deren Vorstellungen und Wünsche genau gegenteilig sind und keine verbindende starke Wertemitte für Ausgleich und Vermittlung sorgt, kann die Kultur ihre Funktion als Orientierungssystem verlieren. In der Folge führen Positionskämpfe um die „richtige“ Meinung zu Polarisierungen und verhindern dringend notwendige Entwicklungen. Während die deutschen Führungskräfte in der Studie „Gute Führung“ bei aller Unterschiedlichkeit noch einen einheitlichen Werteraum erzeugt haben, findet sich in der nachfolgend vorgestellten Studie unter den deutschen Erwerbspersonen ein gespaltener Werteraum.

Arbeitsgesellschaft Deutschland spaltet sich in sieben Wertewelten

Die repräsentative Kulturstudie „Wertewelten Arbeiten 4.0“, welche die nextpractice GmbH gefördert durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) durchgeführt hat, zeigt eine nicht vermutete Vielfalt und Gegensätzlichkeit auf. Unter den Erwerbspersonen in Deutschland haben sich sieben unterschiedliche Wertewelten herausgebildet, die teilweise entgegengesetzte Vorstellungen davon haben, wie Arbeit sein sollte. Der Werteraum der Erwerbspersonen zerfällt in sieben klar voneinander unterscheidbare Wertekorridore, die man aufgrund ihrer großen Unterschiedlichkeiten durchaus als verschiedene Wertewelten bezeichnen kann.



Abbildung 1: Streustern der 1.000 befragten Erwerbspersonen zu ihrem Idealbild von Arbeit

Wertewelt 1: „Sorgenfrei von der Arbeit leben können“

Etwa 28 Prozent der Erwerbspersonen sind dieser Wertewelt zuzuordnen. Ihnen geht es vor allem darum, in einer sicheren Gemeinschaft ohne materielle Sorgen leben zu können. Arbeit gehört dazu, wird jedoch teilweise als so raumgreifend empfunden, dass daneben kaum noch Platz für Anderes bleibt. Für diese Gruppe ist Planbarkeit sehr wichtig, Beschleunigung und zunehmenden Leistungsdruck empfinden sie dagegen als negativ. Vom Staat erwarten sie, dass er alle Menschen absichert, die ihren Beitrag zur Gesellschaft leisten.

Wertewelt 2: „In einer starken Solidargemeinschaft arbeiten“

Für die Menschen in dieser Wertewelt ist eine ideale Arbeitswelt durch gegenseitige Loyalität, Wertschätzung ihrer Leistungen und Teilhabe in einer Solidargemeinschaft gekennzeichnet. Die Entwicklung der Gesellschaft empfinden sie teilweise als besorgniserregend. Sie haben das Gefühl, dass immer mehr Menschen durch das Raster fallen und keinen Platz mehr in der Gesellschaft finden. Sie sehnen sich zurück nach einer Zeit, in der Unternehmen sich um das Wohl ihrer Mitarbeiter sorgten, es Arbeit für alle gab und man auch in schlechten Zeiten zusammenhielt. Etwa zehn Prozent der Menschen in Deutschland denken so.

Wertewelt 3: „Den Wohlstand hart erarbeiten“

Ein Leben lang hart zu arbeiten, ist für die Menschen in dieser Wertewelt selbstverständlich. Sie glauben, dass jeder, der sich bei seiner Arbeit wirklich anstrengt, es auch zu etwas bringen kann. Dies ist jedoch nicht mehr so einfach wie früher. Wer es allerdings geschafft hat, darf sich ruhig ein wenig Luxus gönnen. Sie erwarten von den Sozialpartnern, dass diese dafür sorgen, dass Deutschland weiterhin wirtschaftlich stark bleibt und Leistungsträger hier eine Heimat behalten. Etwa 15 Prozent der Menschen in Deutschland denken so.

Wertewelt 4: „Engagiert Höchstleistung erzielen“

In dieser Wertewelt ist die Idealvorstellung von Arbeit durch Verantwortung, Effizienz und Leistungsstreben gekennzeichnet. Die rasante Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft, unter anderem durch die Digitalisierung, empfindet man nicht als belastend, sondern als willkommene Herausforderung. Es ist an jeder und jedem Einzelnen, sich mit den neuen Herausforderungen zu arrangieren, beispielsweise durch lebenslanges Lernen. Man geht davon aus, dass die Rahmenbedingungen die Arbeitenden hinreichend unterstützen. Etwa zehn Prozent der Menschen in Deutschland denken so.

Wertewelt 5: „Sich in der Arbeit selbst verwirklichen“

Eine ideale Arbeitssituation ist für die Menschen in dieser Wertewelt dadurch gekennzeichnet, sich selbst immer wieder neu zu erfinden und viele spannende Erfahrungen machen zu können. Sie erleben sich als Teil eines Netzwerks Gleichgesinnter, auch über

Deutschland hinaus. Selbstverwirklichung ist für sie kein Gegensatz zu Leistung und Effizienz. Von Gesellschaft und Arbeitgebern erwarten sie, dass sie die Menschen auf ihrem individuellen Weg unterstützen, beispielsweise durch Flexibilität von Arbeitsort und -zeit sowie umfassende Kinderbetreuung. Etwa zehn Prozent der Menschen in Deutschland denken so.

Wertewelt 6: „Balance zwischen Arbeit und Leben finden“

Arbeit ist für die Menschen dieser Wertewelt dann ideal, wenn sie sich mit familiären Verpflichtungen, individueller Selbstverwirklichung und gesellschaftlicher Mitgestaltung vereinbaren lässt. Gleichzeitig erwarten sie von jeder und jedem Einzelnen ein gewisses Maß an eigenem Gestaltungswillen. Das Ziel einer Gesellschaft ist für sie, gemeinsam gute Bedingungen für alle zu schaffen. Die Wirtschafts- und Arbeitswelt soll sich dem Menschen anpassen und nicht umgekehrt. Sie sind nicht bereit, für materielle Sicherheit ihre Prinzipien zu verraten. Etwa 14 Prozent der Menschen in Deutschland denken so.

Wertewelt 7: „Sinn außerhalb der Arbeit suchen“

In dieser Wertewelt wird Erwerbsarbeit nicht als einzig sinnstiftende Tätigkeit angesehen. Vielmehr bemisst sich der Wert einer Tätigkeit für die Menschen in dieser Wertewelt an ihrem Beitrag zum Wohlergehen der Gesellschaft. Gemeinnützige Tätigkeiten erscheinen ihnen oftmals sinnvoller als eine Arbeit, die vor allem aus monetären Gründen ausgeübt wird. Vom Staat erwarten sie, dass er allen Bürgern ein lebenswertes Auskommen garantiert, unabhängig davon, welches Einkommen diese am Arbeitsmarkt erzielen. Etwa 13 Prozent der Menschen in Deutschland denken so.



Abbildung 2:
Werteraum Arbeit mit verdichteten Themen der Befragten und sieben Wertewelten

Die Wertewelten zeigen, dass der radikale Wandel der Arbeitswelt mit Automatisierung, Flexibilisierung und Digitalisierung zu tiefgreifenden Veränderungen im Erleben der Beteiligten und Betroffenen geführt hat. Was für die einen das erstrebenswerte Erfolgskonzept ist, ist für andere das Bedrohungsszenario schlechthin. Um der vorherrschenden Unterschiedlichkeit und dem sich vollziehenden Wandel wertschätzend begegnen zu können, scheint ein breit angelegter gesellschaftlicher Diskurs unausweichlich zu sein.

Der Wandel der Arbeitskultur fordert Unternehmen und Gesellschaft heraus

Während sich die einen als Verlierer fühlen, sehen andere große Chancen auf sich zukommen. Aktuell empfindet allerdings nur jede fünfte Erwerbsperson ihre Arbeitssituation als nahezu ideal. Für knapp die Hälfte ist das Ideal weit entfernt. Ein Großteil der Erwerbspersonen verbindet mit der heutigen Arbeitswelt überwiegend Druck und Stress. Der Blick in die Zukunft aber ist zum Teil optimistisch: Fast die Hälfte der Befragten erwartet, dass im Jahr 2030 die eigene Arbeitssituation nah an ihrem Idealbild liegen wird.

Auffällig ist weiterhin, dass sich die verschiedenen Wertewelten unabhängig von beispielsweise Einkommen, Bildungsstand, ethnischer Herkunft, Geschlecht oder Alter herauskristallisieren. Soziodemografische Merkmale spielen bei der Zugehörigkeit zu den Wertewelten also kaum eine Rolle. Vor dem Hintergrund dieser Erkenntnis kann man daher das Vorurteil begraben, dass die Generationen „Y“ oder auch „Z“ eine eigene Wertewelt bilden würden.

Auch die jüngeren Erwerbspersonen finden sich in einer nahezu gleichen Verteilung wie andere Altersklassen in allen Wertewelten wieder. Themen wie die Flexibilisierung der Arbeitszeit, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Demokratisierung von Unternehmen, Diversity, Mitarbeiterbindung oder Work-Life-Blending sind also keine Moden, die unsere junge Generation mitbringt und Unternehmen vor neue Herausforderungen stellen, sondern eher Ausdruck von sich grundsätzlich wandelnden Bedürfnissen in unserer Arbeitsgesellschaft und einer zunehmenden Vielfalt.

Die Wahrscheinlichkeit ist relativ groß, dass sich auch innerhalb von Unternehmen unterschiedliche Wertegruppen mit gegensätzlichen Vorstellungen finden. Im Zuge des demografischen Wandels und einer zunehmenden Machtverlagerung hin zu Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern werden die unterschiedlichen Vorstellungen nach Entfaltung suchen, und in der Zusammenarbeit Reibungsverluste erzeugen oder gar Konflikte hervorbringen, statt intelligente, der Komplexität des Themas entsprechende Lösungen hervorzu bringen.

Es gilt zu verhindern, dass die Unternehmenskultur durch die entstehende Vielfalt ihre Orientierungsfunktion verliert und sich der Identitätskern auflöst. Wir brauchen ein solidarisches und kooperatives Miteinander, um die aktuellen und zukünftigen Herausforderungen zu meistern und Neuem wachsam zu begegnen. Denn nur dann werden sich Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auf Dauer loyal und engagiert für das Unternehmen einsetzen, im kollaborativen Miteinander die notwendige Leistung entfalten und Innovationspotenziale heben.

Nehmen wir uns des Themas der unterschiedlichen Wertvorstellungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in den Unternehmen, aber auch als deutsche Arbeitsgesellschaft insgesamt, nicht an, riskieren wir Polarisierung und Trivialisierung. Menschen neigen in komplexen Lebenslagen dazu, nach Vereinfachung zu suchen und anstehenden Herausforderungen aus dem Weg zu gehen. Managementguru Peter Drucker (1909 bis 2005) formulierte sehr früh die viel zitierte Aussage „Culture eats strategy for breakfast“. Vor dem Hintergrund steigender Komplexität erscheint dieser Satz heute bedeutungsvoller denn je.

Wir müssen uns der Komplexität der entstandenen Unterschiedlichkeit stellen und dem sich vollziehenden Wandel wertschätzend begegnen. Komplexe Herausforderungen brauchen komplexe Lösungssysteme. In unserer vernetzten Welt scheint ein breit angelegter Diskurs unausweichlich zu sein, um intelligente, den Herausforderungen angemessene Lösungen zu entwickeln – für unsere Arbeitsgesellschaft und auch für die Gesellschaft insgesamt. Letztlich haben wir es alle gemeinsam in der Hand, zu gestalten, in welcher Gesellschaft wir zukünftig leben wollen.



Andreas Greve ist Mitbegründer und Geschäftsführer der nextpractice GmbH. Der studierte Psychologe beschäftigt sich vorrangig mit dem Wandel der Arbeitswelt und dessen Auswirkungen auf Organisationen und Führung. Die nextpractice GmbH unterstützt Unternehmen mit Analysen im Bereich der Markt-, Trend- und Gesellschaftsforschung, der Gestaltung von kulturellen Entwicklungsprozessen und methodengestützter Strategieberatung. Zentrale Bedeutung in den Dienstleistungen haben das qualitativ-quantitative Analyseverfahren nextexpertizer® und das Moderationstool für Großgruppen nextmoderator®, dessen Basiskonzepte Frank Schomburg und der verstorbene Prof. Peter Kruse entwickelten. Neu im Portfolio ist eine webbasierte Kollaborationsplattform (nextpractice-forum.de), über welche die kollektive Intelligenz in der Umsetzung entfaltet wird.
Foto: nextpractice



Die Betriebswirtin Ute Herscheid durchlief mehrere Führungspositionen im Vertrieb verschiedener namhafter Lebensmittelhersteller, bevor sie die Geschäftsführung des neu gegründeten gemeinnützigen nextpractice-Instituts für Komplexität und Wandel übernahm, das seit Anfang des Jahres auch anerkanntes An-Institut an der Hochschule Bremen ist. Für das Bundesarbeitsministerium hat nextpractice im letzten Jahr die Studie Wertewelten Arbeiten 4.0 erstellt, für die 1.200 Personen über ihre Vorstellungen zum Thema „Arbeit in Deutschland“ befragt wurden. Die Ergebnisse flossen ins Weißbuch Arbeit 4.0 ein und werden jetzt über das nextpractice-Institut weiter verbreitet. Auch auf dem diesjährigen G-20-Gipfel der Arbeitsminister präsentierte nextpractice auf Einladung des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales die Studienergebnisse. Foto: nextpractice

Industrie-4.0-Barometer

Das Thema Industrie 4.0 ist derzeit in aller Munde. Doch wie wird Industrie 4.0 in der betrieblichen Praxis der chemisch-pharmazeutischen Industrie derzeit wahrgenommen? Handelt es sich tatsächlich um eine zukunftsfähige Entwicklung oder wird das Thema eher mit Skepsis und Sorge betrachtet? Welche Handlungsbedarfe werden im Kontext der Digitalisierung in absehbarer Zukunft gesehen?

Genau diese Fragen wurden im Rahmen des „Industrie-4.0-Barometers“ im Frühjahr 2017 insbesondere Mandatsträgern des VAA gestellt. Zunächst werden wir kurz auf den Begriff der Industrie 4.0 eingehen, um anschließend die Ergebnisse der Onlinebefragung darzustellen. Die Ergebnisse liefern dabei auch wichtige Hinweise für die zukünftige Verbandsarbeit des VAA.

Industrie 4.0

Der Begriff Industrie 4.0 wird derzeit in verschiedensten wissenschaftlichen Disziplinen erforscht und in unterschiedlichsten Praxiszenarien umgesetzt. Dies erschwert eine einheitliche Definition (Ruiner & Wilkesmann, 2016). In der aktuellen Debatte wird unterstellt, dass wir uns auf der Schwelle einer vierten industriellen Revolution befinden, bei der es sich um eine neue „Stufe der Organisation und Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette über den Lebenszyklus von Produkten [handelt]“ (Bundesministerium für Wirtschaft und Energie, 2015). Daher sind Unternehmen im Kontext der Entwicklung zur Industrie 4.0 mit der Herausforderung konfrontiert, grundlegende Veränderungen des gesamten Wertschöpfungsprozesses zugunsten einer stärkeren Einbeziehung von individuellen Kunden-, Lieferanten- und Marktanforderungen zu implementieren. Hierzu ist ein flexibleres, vernetztes und kooperatives Handeln und Denken in Netzwerken notwendig. Ausgangsbasis ist die Veränderung der technischen Softwarearchitektur, in der es keine Trennung mehr zwischen Produktentwicklung, Fertigung, Rechnungswesen und Logistik gibt, sondern alle Prozesse ineinander greifen. Dafür sind robuste Datennetze und einheitliche Schnittstellen notwendig, um die digitale Zusammenarbeit unterschiedlicher organisationsinterner und -externer Bereiche sicherzustellen. Die Sicherheit der IT-Systeme und der Daten ist ein relevanter Faktor bei der Umsetzung des Konzepts der Industrie 4.0 in Produktionsunternehmen, der noch weiterführender rechtlicher Regelungen und die Festlegung verbindlicher internationaler Standards bedarf. Innerhalb der Betriebe werden grundlegende Veränderungen in der Unternehmensorganisation notwendig, um die

erwünschte personelle, maschinelle und digitale Zusammenarbeit umsetzen zu können (Kagermann, 2014; Sandler, 2013). Es wird davon ausgegangen, dass es – wie bei anderen industriellen Umbrüchen zuvor – im Zuge interner Reorganisationsprozesse auch zu Veränderungen hierarchischer Strukturen und Verantwortungsbereiche kommt, bei denen es aus Sicht der Beschäftigten Gewinner und Verlierer geben wird. Bereits heute haben sich die Anforderungen an die Beschäftigten in der chemisch-pharmazeutischen Industrie durch den Einsatz von Tablets und Smartphones verändert (Janik, 2015). Die derzeitigen Herausforderungen bestehen daher insbesondere in der Neugestaltung des sozio-technischen Zusammenspiels von Mensch und Technik in Arbeitsprozessen. Dazu zählt auch die sozialpartnerschaftliche Zusammenarbeit zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften, um weiterhin die Arbeitsbedingungen im Betrieb positiv zu gestalten. Zum jetzigen Zeitpunkt ist allerdings unklar, wie sich das Zusammenspiel von Arbeit, Technik und Gesellschaft tatsächlich wandeln wird.

Aktuell werden verschiedene Debatten über das Thema Industrie 4.0 geführt, die sich wie folgt zusammenfassen lassen: (1) Die Angst vor der Digitalisierung, bei der sich die Diskussion primär um den potenziellen Verlust (hoch-)qualifizierter Arbeitsplätze sowie um sicherheitsrelevante Bedenken (zum Beispiel mangelnder Datenschutz, Hackerangriffe, Industriespionage) dreht. (2) Industrie 4.0 als Hoffnungsschimmer, bei deren Diskussion einerseits von einer qualifikatorischen Aufwertung industrieller Arbeitstätigkeiten und andererseits von einer Stärkung industrieller Standorte ausgegangen wird. (3) Industrie 4.0 als Modethema, wobei hier betont wird, dass sich die Diskussionen und Befürchtungen rund um das Thema Digitalisierung und Computerisierung in gewisser Weise wiederholen – etwa bei der Einführung des sogenannten Computer-Integrated-Manufacturing (CIM) in den 1980er Jahren – und somit eher von einer aktuellen Phase des Hypes um das Thema Industrie 4.0 ausgegangen werden kann.

Insgesamt stellt sich daher die Frage: Wie wird das Thema Industrie 4.0 in der betrieblichen Praxis der chemisch-pharmazeutischen Industrie derzeit wahrgenommen? Zur Beantwortung dieser Hauptforschungsfrage wurde in Kooperation mit dem VAA¹ im Frühjahr 2017 eine Onlinebefragung mit 136 Mandatsträgern (dies entspricht einer Rücklaufquote von 23,7 Prozent; davon 15,4 Prozent weiblich und 82,4 Prozent männlich) durchgeführt, auf deren zentrale Ergebnisse wir nachfolgend eingehen werden.

Wahrnehmung des Themas Industrie 4.0

Zunächst wurden die Befragten nach tatsächlichen Veränderungen im eigenen Arbeitsbereich durch das Thema Industrie 4.0 gefragt. Insgesamt gaben 27,9 Prozent an, davon betroffen zu sein, wohingegen 72,1 Prozent der Befragten aktuell von keinen Verände-

¹ An dieser Stelle möchten wir uns für die Unterstützung bei Christoph Janik bedanken.

rungen in dieser Hinsicht betroffen sind. Zudem wurden die Befragten nach der Wahrnehmung aktueller und zukünftiger Veränderungsprozesse im Unternehmen befragt. Bei der Auswertung zeigt sich (siehe Abbildung 1), dass mit Zustimmungswerten von 19,1 Prozent („trifft zu“ und „trifft voll und ganz zu“) beziehungsweise 50,0 Prozent („trifft nicht zu“ und „trifft gar nicht zu“) aktuell kaum Veränderungsprozesse in den Unternehmen angestoßen werden. Fragt man nach den zukünftig zu erwartenden Veränderungsprozessen, kehrt sich die Wahrnehmung bei den Befragten um: 52,9 Prozent der Befragten stimmen der Aussage „Durch das Thema Industrie 4.0 werden in Zukunft große Veränderungsprozesse angestoßen“ positiv zu.

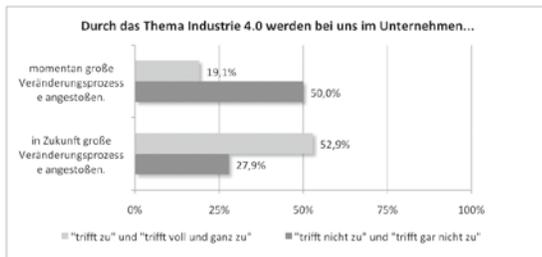


Abbildung 1: Wahrnehmung von Veränderungsprozessen in den Unternehmen im Kontext von Industrie 4.0 (n = 136)

Anschließend wurden die Teilnehmerinnen und Teilnehmer um ihre Einschätzung des Themas Industrie 4.0 gebeten. Da wir gerade gesehen haben, dass nur ein Teil der Befragten mit konkreten Änderungen im Betrieb im Zuge der Einführung von Industrie 4.0 konfrontiert ist, haben wir diese Auswertung entsprechend gesplittet. In Hellgrau sind die Zustimmungswerte der Befragten mit konkreten Änderungen im eigenen Arbeitsbereich dargestellt; bei den dunkelgrauen Balken handelt es sich um die Einschätzung der Befragten, die derzeit von keinen Änderungen im eigenen Arbeitsbereich betroffen sind. Der Gruppenvergleich offenbart dabei interessante Ergebnisse, wie Abbildung 2 zeigt.

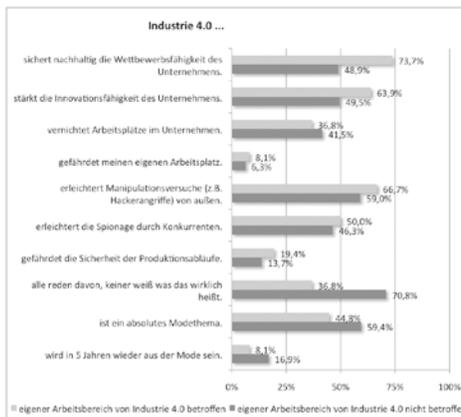


Abbildung 2: Wahrnehmung von Industrie 4.0 (n = 136)

Diejenigen, deren Arbeitsbereich schon aktuell von Veränderungen betroffen ist, zeigen durchweg eine wesentlich positivere Einstellung gegenüber dem Thema Industrie 4.0. So sehen sie mit einem Zustimmungswert von 73,7 Prozent eher den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sowie eine Stärkung der Innovationsfähigkeit (63,9 Prozent) durch Industrie 4.0. Gefahren werden von beiden Gruppen in der Vernichtung von Arbeitsplätzen durch Industrie 4.0 im Unternehmen gesehen. Interessant ist, dass die gemachten Erfahrungen – zwar auf einem insgesamt niedrigen Niveau – zu einer größeren Einschätzung der Gefährdung des eigenen Arbeitsplatzes führen (8,1 Prozent im Gegensatz zu 6,3 Prozent). Zu hohen Zustimmungswerten kommt es im Kontext der mangelnden Datensicherheit. Hier befürchten zwischen 46,3 Prozent und 66,7 Prozent der Befragten Hackerangriffe und erleichterte Spionagemöglichkeiten durch Industrie 4.0. Die Sicherheit der Produktionsabläufe wird hingegen als weniger gefährdet eingestuft (19,4 Prozent beziehungsweise 13,7 Prozent Zustimmung). Ein weiteres interessantes Ergebnis ist: Die gemachten Erfahrungen mit Industrie 4.0 führen dazu, dass dieses Thema insgesamt weniger als Hype beziehungsweise als Modethema eingestuft wird. Dennoch handelt es sich beim Thema Industrie 4.0 laut der Einschätzung der Befragten um kein kurzfristiges Unterfangen. Schließlich gibt es wenig Zustimmung zu der Aussage, dass Industrie 4.0 in fünf Jahren wieder aus der Mode sein werde (8,1 Prozent beziehungsweise 16,9 Prozent). Dies deckt sich mit den Zustimmungswerten in der Abbildung 1.

Die zukünftigen Handlungsbedarfe im Kontext von Industrie 4.0 werden zum einen in der Stärkung von Führungskompetenzen und zum anderen in einem Bedarf an Weiterbildung im Bereich der Digitalisierung gesehen (siehe Abbildung 3). Schaut man sich die Wahrnehmung im Umgang mit smarten Technologie der Befragten an, so haben zwar 55,8

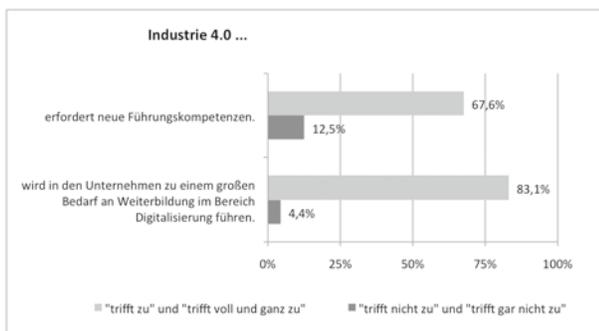


Abbildung 3: Zukünftige Handlungsbedarfe im Kontext von Industrie 4.0 (n = 136)

Prozent der Befragten das Gefühl, dass der Arbeitsalltag dadurch erleichtert wird. Allerdings nehmen 69,9 Prozent eine Auflösung der Grenze zwischen Arbeit und Freizeit durch smarte Technologien wahr. Darüber hinaus empfinden 36,1 Prozent der Befragten smarte Technologien als störend im Privatleben und 22,8 Prozent der Befragten fühlen sich durch smarte Technologien gestresst.

Fazit und Ausblick

Ziel des vorliegenden Beitrags war es darzulegen, wie das Thema Industrie 4.0 aktuell in der chemisch-pharmazeutischen Industrie wahrgenommen wird. Einig ist man sich, dass Industrie 4.0 die betriebliche Praxis der chemisch-pharmazeutischen Industrie perspektivisch stark verändern wird, obwohl die meisten Befragten derzeit kaum selbst davon betroffen sind. Ausgehend von den eingangs dargestellten aktuell geführten Debatten zur Industrie 4.0 zeigt sich ein sehr differenziertes Bild: Lediglich ein geringer Teil der Befragten geht davon aus, dass Industrie 4.0 in fünf Jahren aus der Mode sein wird. Über die Hälfte der Befragten sieht das Potenzial für eine Stärkung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen und somit Industrie 4.0 eher als Hoffnungsschimmer. Gleichzeitig aber besteht die Sorge, dass Manipulationsversuche leichter von außen vorgenommen werden können. Grundsätzlich sind also sowohl positive als auch negative Eindrücke der Befragten mit dem Thema Industrie 4.0 verbunden. Die Studie zeigt, dass Erfahrungen mit Industrie 4.0 im eigenen Arbeitsbereich die Einstellung und Wahrnehmung beeinflussen und unter Umständen zu einer realistischeren Einschätzung der Thematik führen.

Die Studie bietet auch Anhaltspunkte für die zukünftigen Weiterbildungsanforderungen der Mitglieder an den VAA: Alle Befragten sehen hier einen großen Bedarf im Bereich der Digitalisierung. Einig sind sich die Befragten zudem mit Blick auf die zukünftig benötigten Qualifikationen. Ungefähr zwei Drittel der Befragten geben an, dass insbesondere neue Führungskompetenzen im Kontext von Industrie 4.0 benötigt werden. Aus unserer Sicht sollten die Weiterbildungsangebote, neben der reinen Schaffung von Transparenz zu betrieblichen und überbetrieblichen Auswirkungen der Digitalisierung (zum Beispiel Chancen und Risiken der Digitalisierung), vor allem Angebote zur Stärkung digitaler Kompetenzen vorsehen (zum Beispiel neue Steuerungs- und Kontrollformen von Arbeit, Umgangsformen mit Techno-Stress).

Literatur

- Bundesministerium für Wirtschaft und Energie. (2015). *Memorandum der Plattform Industrie 4.0*. Berlin.
- Janik, C. (2015). *Industrie 4.0 in der chemischen Industrie*. *Digitale Produktion*. VAA Magazin, August(2015), 8-13.
- Kagermann, H. (2014). *Chancen von Industrie 4.0 nutzen*. In: T. Bauernhansl, M. ten Hompel, & B. Vogel-Heuser (Hrsg.), *Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik* Wiesbaden: Springer, 603-614.
- Ruiner, C., & Wilkesmann, M. (2016). *Arbeits- und Industriesoziologie*. Paderborn: UTB.
- Sender, U. (Hrsg.). (2013). *Industrie 4.0. Beherrschung der industriellen Komplexität mit SysLM*. Heidelberg: Springer.



Dr. Stephanie Steden arbeitet als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Technischen Universität Dortmund im Bereich der Wirtschafts- und Industriosozologie. Foto: privat



Prof. Maximiliane Wilkesmann forscht und lehrt an der Technischen Universität Dortmund im Bereich der Arbeits-, Wirtschafts-, Organisations- und Industriosozologie. Foto: privat



Maximilian Schulz, M. Sc., ist Doktorand an der Technischen Universität Dortmund am Lehrstuhl für Wirtschafts- und Industriosozologie und forscht im Bereich der Arbeitssoziologie. Foto: privat

Führung in Zeiten der Digitalisierung

Führung in digitalen Zeiten erfordert einen Menschentyp, der Orientierungen geben kann. Der die Daten verarbeitet, die auf ihn einwirken, und ihnen Struktur und Richtung gibt. Der entscheidet, welche Daten wichtig sind und welche Schlussfolgerungen daraus zu ziehen sind.

Die Digitalisierung findet statt und wir sind mittendrin. Vieles, was wir für sicher gehalten haben und mit dem wir lange Zeit gelebt haben, ändert sich. Die wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhänge werden komplexer, die technologischen Vernetzungen umfassender, aber nicht gleichzeitig stabiler. Beschäftigungsverhältnisse sehen anders aus und ihre Aufgaben, Dauer und Inhalte ebenfalls. Das gelte auch für die Menschen, die in diesen neuen Verhältnissen leben und arbeiten, so Martin A. Ciesielski und Thomas Schutz in ihrem hervorragenden Buch „Digitale Führung“. Ihre Arbeit wird komplexer und anspruchsvoller. Sie müssen sich täglich neuen Herausforderungen stellen. Die „globale Hochgeschwindigkeitswelt hat uns voll im Griff“. Ciesielski und Schutz beschreiben die Veränderungen, welche die Digitalisierung für die Menschen mit sich bringt. Die digitale Vernetzung erreicht die Menschen nicht mehr nur auf der Arbeit, sondern zunehmend auch im Privatleben. Smartphones könne man nicht abschalten, und wenn, dann gelinge dies meist nur für kurze Zeit. Volatil, unsicher, komplex und mehrdeutig hießen die Adjektive, mit denen wir unsere digitalisierte Welt beschreiben. Die beiden Autoren sprechen von der VUCA-Welt.

Wir geben dieser neuen Welt verschiedene Namen. Die geläufigsten sind wohl immer noch „Industrie 4.0“ oder auch „Arbeit 4.0“. Wir wollen damit ausdrücken, dass es sich um etwas ganz Neues handelt. Um etwas, das mit der ebenfalls oft genannten Bezeichnung „4. Industrielle Revolution“ beschrieben wird. Eine Revolution, in der vom geistigen Leistungsvermögen der Maschinen gesprochen wird und davon, dass eines Tages Maschinen menschliches Denkvermögen ersetzen werden. Das mag noch ein wenig dauern, aber dennoch: Die Zeichen an der Wand weisen auf einen grundlegenden Wandel in Technik und Wirtschaft hin, der Politik und Gesellschaft tief beeinflussen wird. Etwas Grundlegendes verändert sich. Die Produktionswirtschaft hat sich mit der Wissensgesellschaft verbunden. Einzelfertigung ist normal geworden. Die Wissenschaftler sprechen von einem gewandelten Ver-

ständnis von Arbeit und ihrer Verbindung zum Privatleben. Die Mobilität der Arbeits- und Kommunikationsgeräte hebe viele Grenzen auf, zum Beispiel die zwischen Arbeits- und Privatleben. Doch gehen die Änderungen über technische oder praktische Fragen weit hinaus.

In globalen und digitalisierten Zeiten scheinen die Bindekräfte zu entweichen. Insgesamt und auf allen Gebieten. Eine lange Geschichte der Einheit und des allumfassenden Vorrangs der Gemeinschaft vor dem Individuum gehe zu Ende, schreibt Wolf Lotter, die Industriegesellschaft entlasse ihre Kinder in die Selbständigkeit. Das ist so in der Wirtschaft, aber auch in der Politik. Bürger verlieren zunehmend Einfluss auf die politische Entscheidungsfindung an Expertengremien, Lobbygruppen und Massenmedien. Mitarbeiter riskieren im schnellen Wandel, den Überblick über das unternehmerische Geschehen im Ganzen zu verlieren. Und mit ihm die Identifikation mit „ihrem“ Unternehmen. Das hat zwei Folgen. Zum einen, schreibt Fritz Gairing, ist der selbstbestimmte, selbstständige und selbstoptimierte Mitarbeiter so selbstbewusst wie nie zuvor. Einerseits. Andererseits aber eben auch unsicher, besorgt, teilweise orientierungslos und, ja, verloren. Denn, wie gesagt, diese Welt ist unsicher, komplex, volatil und mehrdeutig. Selbstbestimmung setzt Verantwortung voraus. Wer selbstbestimmt handeln und sich entfalten will, muss eigenverantwortlich handeln. Wenn nicht, wird er scheitern und kann niemand anderen mehr dafür verantwortlich machen.

Das alles hat Auswirkung auf Führung

Nun lässt sich Selbstbestimmung, so Birger Priddat, nicht einfach so verordnen. Selbstbestimmung braucht Haltung, und die beruht auf Werten. Gelebten Werten. Verinnerlichten Werten. Sich selbst im schnellen Wandel zu bestimmen, sei nicht ganz so einfach. Vor allem dann, wenn man nur gelernt hat, sich in der Fremdbestimmung einzurichten, wie Priddat das meint. Hier kommt dann doch wieder Führung ins Spiel. Auch in Zeiten der zunehmenden Selbstbestimmung. Neue Führung. Führung in digitalen Zeiten. Eine Führung, die den Mitarbeiter mitgestalten, mitwirken und mitbestimmen lässt. Diese Führung ist eine digital gewandelte. Also eine, die verschiedene Teil- und Schlüsselkompetenzen umfasst. Die eine Querschnittskompetenz sei und viel mit der Fähigkeit zu tun hat, Mitarbeiter zu begeistern statt mit Expertentum zu glänzen. Die sich der wandelnden Welt mit kontinuierlicher Lern- und Veränderungsoffenheit stelle und wisse, dass hierarchische Weisungslinien und rein top-down-orientierte Managementprinzipien in ihrer Bedeutung abnehmen werden. Die Mitarbeiter eigenständiger arbeiten lässt und sie mit eigenen Entscheidungsräumen ausstattet. Und die damit den Mitarbeitern die Möglichkeit gibt, ihre Potenziale zu entfalten.

Wenn man Wolf Lotter glauben darf, geht die Zeit, in der Führung die Macht bedeutete, die Kontrolle über andere zu haben, langsam zu Ende. Und damit beginnt die Ära der freiwill-

ligen Selbstkontrolle. Die aber, und das darf man nicht vergessen, auch nicht alles reißen kann. Es sei denn, Führung würde sich selbst abschaffen. Das tut sie aber nicht. Nicht auf absehbare Zeit. Am Ende muss immer noch eine Entscheidung getroffen werden. Eine verantwortliche Entscheidung, für die es noch immer Thematisierung und Reflexion braucht. Und die auf ethischer Grundlage getroffen wird. Diese ethische Grundlage nennt man in den Firmen Unternehmenskultur.

Führung ist Ausdruck von Unternehmenskultur

Vielleicht ist Führung tatsächlich immer weniger eine Frage der Führungspersönlichkeit, sondern eine der Führungskultur, die nichts anderes als Ausdruck der Unternehmenskultur ist. Unternehmenskultur wird meist im Alltag auf technische Fragestellungen reduziert. Übersehen wird dabei immer, dass die Art und Weise, mit der man Fragen technologischer oder organisatorischer Natur beantwortet, auf Werten beruht, die in einem Unternehmen gelebt werden. Vereinfacht gesagt entsteht dann eine gute Führungskultur, wenn in einem Unternehmen ein vertrauensvolles Verhältnis zu den Mitarbeitern besteht. Wenn Vertrauen und Ehrlichkeit untereinander herrschen. Wenn echte Kooperation und offene, persönliche Kommunikation gepflegt werden.

So kann man Mitarbeiter beispielsweise nicht mehr nur auf ihre Onlineprofile reduzieren. Man muss sich für sie persönlich interessieren. Auch in digitalen Zeiten. Viele Artikel in den Medien der Wirtschaft und des Personalmanagements haben sich mit der neuen Führungskultur beschäftigt. So war in der *WirtschaftsWoche* zu lesen, dass kluge Führung auf klarem, transparentem Handeln und der partizipatorischen Einbindung der Mitarbeiter beruhe. Gute Führung gelinge nur dann, wenn Professionalität und Persönlichkeit, wenn Stabilität und Dynamik, wenn partnerschaftliches Miteinander und professionelle Distanz, wenn Authentizität und Offenheit, wenn operative Leistung und Kommunikation eine gute Verbindung eingehen. Das ist ein Satz aus einem Lehrbuch, aber er veranschaulicht, dass gute Führung ein Balanceakt ist. Fachliche, methodische Aktivitäts- und Handlungskompetenzen sind immer noch wichtig, doch werden in Zeiten der digitalen Revolution die personale (normativ-ethische) und die sozial-kommunikative Kompetenz immer wichtiger.

Wie organisiert man Führung?

Zugegeben, das ist komplex. Und es wird noch komplexer. Mit der „Industrie 4.0“ stehen wir an einem Wendepunkt. Wo es durch zunehmende Digitalisierung und wachsende Dynamik in der Wirtschaftswelt kaum noch einfache Antworten gibt, wird es für Führungskräfte immer wichtiger, Entscheidungen einzuordnen und die Deutungshoheit zu wahren. Und diese zu kommunizieren. Kommunikation ist zur Kernaufgabe moderner Führung geworden.

Dabei zählt der Mensch, nicht die Software. Mitarbeiter sind das größte und wichtigste Potenzial eines Unternehmens. Mit ihnen zu kommunizieren, geht nur über echte Kooperation und persönliche Kommunikation. Von Angesicht zu Angesicht, bringt es die *WirtschaftsWoche* auf den Punkt. Es sind die zwischenmenschlichen Kommunikationsprozesse mit ihren emotionalen Qualitäten, die Vertrauen und digitale Führungskompetenz aufbauen. Kommunikation ist zur wichtigsten Führungsarbeit geworden. Sie wird gefördert durch zeitliche und räumliche Autonomie, ebenso wie durch die Freiheit der Mitarbeiter, ihre Arbeitsweise und -organisation selbst zu bestimmen

Nur ist der Umgang mit dieser Freiheit nicht immer ganz leicht für die Führungskraft. Zum einen mag zunehmende Digitalisierung Führungskräfte verleiten, hinter dem Softwareauftritt ihre Schwächen verbergen zu wollen. Das aber gelingt in Zeiten nicht mehr, in denen wir online ständig unterwegs sind. Alles wird transparenter, auch die Persönlichkeit einer Führungskraft mit ihren Stärken und Schwächen. Zum anderen wollen Mitarbeiter heute keine Befehle mehr empfangen, sondern in Entscheidungen eingebunden werden. Und doch ist die Übernahme persönlicher Freiheitsgrade von Individuum zu Individuum unterschiedlich.

Die jüngeren Generationen, die man gelegentlich mit Y und Z bezeichnet, gehen als „Digital Natives“ mit Verantwortung anders um als die Generation 50plus. Gloger, Rösner und Scholz haben gezeigt, wie sehr man Verantwortung der Generation Z in kleinen Schritten anerkennen muss und wie sehr Führung zu einer Kunst geworden ist, das Verantwortungsgefühl und die Kompetenzen der einzelnen Generationen im Alltag zu erfassen und zu kombinieren. Das sei, so die Autoren, viel weniger eine Frage von Technologie als einer der Kultur. Technologie ist immer auch Kulturtechnik und kulturell geprägte Sichtweisen der Welt prägen auch die technologischen Entwicklungen. Doch lässt sich mit dem Einbruch des Digitalen in unsere Welt schon jetzt vorläufig feststellen: Das selbstorganisierte Lernen in einer Welt größer werdenden Komplexität und Unsicherheit ist den digitalen Generationen selbstverständlicher geworden als den älteren.

Steigende Unzufriedenheit und schwindende Bindungen

Komplexer, vieldeutiger, generationsabhängiger und interaktiver: Bedeutet dies alles nun, dass Führung immer schwieriger wird? Nein, nicht unbedingt. In Zeiten des Wandels ändern sich die Umgangsformen. Führungskräfte passen sich an. An die Situationen und an die Mitarbeiter. Sie führen situativ. Wird das nicht schwieriger? Nein, das nicht. Eben weil sich die Führungskräfte an die Menschen anpassen. Anpassen müssen, um richtig führen zu können.

Aber manchmal nimmt die Zufriedenheit ab. Bei weiblichen und männlichen Führungskräften, geschlechterübergreifend. Diese abnehmende Zufriedenheit mit ihrer beruflichen

Entwicklung ist seit 1990 gewachsen, sichtbar geworden in der Umfrage zur Chancengleichheit, die der VAA alle fünf Jahre durchführt. Das hat nichts mit der Digitalisierung zu tun, aber die Digitalisierung führt es stärker vor Augen. Es hat vielmehr mit Wertschätzung zu tun, die eine Führungskraft für ihre Arbeit erhält. Nur wessen Arbeit gewürdigt wird, kann leichter mit neuen Anforderungen umgehen und fertig werden. Und diese Wertschätzung weitergeben. Die Ursachen für die mangelnde Anerkennung sind vielfältig. Der VAA sieht einen Grund, der auch in den VAA-Rechtsberatungen immer wieder angeführt wird, in den Leistungsbeurteilungssystemen der Unternehmen. Die Vielzahl an Zielen und die Komplexität von Zielvereinbarungen führen zu Frustrationen und Unzufriedenheit. Vielleicht sollten sich Führungskräfte noch stärker als bisher als Coach verstehen. Als jemanden, der bei Mitarbeitern Stärken zu fördern und Schwächen zu mildern in der Lage ist. Der den Mitarbeitern noch besser als bisher erklärt, was die Unternehmensziele für den einzelnen bedeuten. Noch jedenfalls geht es nicht ohne Leistungsbeurteilung. Jeder Mensch braucht eine Führung, die zu ihm passt.

Wie findet nun die Führungskraft ihren Platz in Arbeitswelten, in denen die Grenzen sich verschieben, die Arbeitsweisen sich ändern, die Bindungen an Unternehmen von der Bindung an interessante Projekte und begeisterungsversprühende Führungspersönlichkeiten abgelöst werden, wie Ciesielski und Schutz das schreiben? Am besten gelinge das über das Spiel, so die Autoren. Sie plädieren für einen spielerischen Umgang im Unternehmen untereinander und übersetzen das Wort „spielerisch“ mit offen und flexibel. Sich über den Einfluss situativer Umstände auf Entscheidungen schnellstmöglich klar zu werden, sei manchmal wichtiger als das Kennen von Zielen. Umstände und Orte seien so wichtig, weil sie Persönlichkeiten formen, die wir in diesen Augenblicken sind.

Spielen heißt, eine Rolle einzunehmen. Führungskraft zu sein heißt, seine Rolle in seinem Unternehmen zu kennen. Wenn es in der digitalen Arbeitswelt immer stärker zur Kommunikation von Rolle zu Rolle kommt, wird Führung zur Fähigkeit, diese Komplexität zu verstehen und mit Identitäten und Persönlichkeiten und deren Geschichten zu spielen. Und sie zu den Zielen zu kombinieren und zusammenzuführen. Wer digital führt, führt vor allem zusammen und sorgt, im besten Fall, für ein optimales Zusammenspiel der einzelnen Akteure. Es ist einleuchtend, dass dies eine Kultur der Offenheit, Ehrlichkeit und Integrität und des authentischen Handelns benötigt. Zu leicht ließen sich sonst gerade in digitalen Zeiten über Tricks und Täuschung jedes gemeinsame Handeln oder jede digitale Führung sabotieren.

Ohne Moral geht es nicht

Immer wieder die Ethik. Immer wieder die verantwortliche Entscheidung. Und immer wieder die Orientierung gebende Führungskraft. Die klassische Führungsfigur mit ethisch-normativer Grundlage ist so modern wie immer. Auch in Zeiten, in denen alles fließt.

Wenn der Organisationsberater Frederick Laloux recht hat und sich Unternehmen gerade in digitalen Zeiten in einem stetigen, evolutionärem Wandel befinden und Führungskräfte und Mitarbeiter ihren Platz am besten nicht über starre Zielvorgaben, sondern über die Dynamik des Spiels finden, dann führt das zu Bewegung. Zu ständigem Rollenwechsel.

Nicht die Beförderung, die bestenfalls alle paar Jahre stattfindet, sei Ziel und Regel, sondern der Fluss. Alles fließt, wäre man geneigt zu sagen, und das sagte schon Heraklit. Alles, auch die eigene Rolle, die kontinuierlichen Veränderungen unterliegt. Sei es über die ständig wechselnden Anforderungen, das Verhalten der Kollegen oder die Sichtweise der Stakeholder. Das bringt aber nicht nur Bewegung in eine Organisation, sondern auch Stress. Ohne an dieser Stelle auf die interessante, aber zu weit führende Diskussion über Rollen, Identitäten und der unendlich oft gestellten Frage „Wer bin ich und wenn ja, wie viele?“ eingehen zu wollen, dürften einige wenige Schlussfolgerungen unschwer nachzuvollziehen sein.

Je komplexer die Welt wird, desto flexibler die Antworten. Je breiter und bunter das Erlebte und Erfahrene die Persönlichkeit ausbildet, desto vielfältiger unsere Reaktionen auf neue Situationen. Je öfter und besser wir uns auf neue, schnell wechselnde Situationen eingestellt haben, desto mehr unterschiedliche (digitale!) Kommunikationskanäle haben wir benutzt. „Wir nutzen das Digitale“, schreibt Harper bei Ciesielski und Schutz, „als Ausdruck unseres körperlich lokalisierbaren Wesens“. Wem das zu hoch ist, der mag sich mit dem Hinweis begnügen, dass Orte und Umstände sich schneller ändern, dass wir darauf flexibel reagieren und unsere Rolle spielen und so kommunizieren, wie das vom Rolleninhaber erwartet wird. „Was für ein Improvisationstheater“, stöhnte schon Jeremy Rifkin. Und wie schräg muss das werden in einer Zeit, in der immer mehr Menschen immer mehr Rollen in immer mehr digitalen Welten spielen. Wer sorgt dann am Ende für das Zusammenspiel aller Improvisationsschauspieler in diesem digitalen Theater? Wie lassen sich die gesamten Persönlichkeiten zusammenführen? Führung ist und bleibt gefragt.

Digitale Führung braucht Integrität und Verantwortung

Digitale Führung Sorge dafür, dass Momente individueller Verantwortung, Integrität und authentischem Handeln für jeden einzelnen Mitarbeiter möglich sind. Und führe diese zusammen. Besser kann man es nicht ausdrücken. Schlichter sagt es der alte Satz, dass es ohne Moral nicht geht. Voraussetzung für solches Handeln aber ist, dass Mitarbeiter natürlich Verantwortung, Integrität und authentisches, das heißt der Situation angemessenes Verhalten auch ausüben wollen. Wenn sie das wollen, müssen Führungskräfte ihnen die passenden Rahmenbedingungen schaffen. Ihnen Freiräume schaffen. Führungskräfte, die ihre Mitarbeiter nicht als Befehlsempfänger, sondern als eigenverantwortliche Entscheider behandeln wollen. Natürlich stehen sie vor einer schwierigen Herausforderung.



Klaus Hofmann ist Geschäftsführer Kommunikation des VAA. Foto: VAA

Denn vom Einräumen größtmöglicher Freiheit ist es nur ein kleiner Schritt, bis Mitarbeiter sich im negativen Sinne allein gelassen fühlen.

Es ist eine große Aufgabe für Führung, einerseits die Bereitschaft zur Veränderung zu fördern, Ideen zu stimulieren und Vernetzung und Austausch zu unterstützen, andererseits aber auch Stabilität und Identitätsstiftung zu gewährleisten. Das ist umso wichtiger, je virtueller und flexibler die Arbeitsbeziehungen werden. Und alles auf der Basis einer gemeinsamen Moral, also Verantwortung, Integrität und Authentizität. Normativ-ethische Kompetenzen waren und sind wichtig.

Wird alles nur noch virtueller?

Führungskompetenz in digitalen Zeiten ist durch das massive Auftreten neuer Informations- und Kommunikationsmittel anders geworden. Virtueller? Und damit weniger wichtig? Weniger real? Im Gegenteil. „Die Welt ist nicht virtueller, sondern das Virtuelle realer geworden“, schreibt G. Lovink. Die internationalen Gesprächspartner auf dem Schirm sind reale Personen. Sie sind real und sie bringen kulturelle Erfahrung mit, die sich von den unseren grundsätzlich unterscheiden.

Der stellvertretende Vorstandsvorsitzende der BASF Martin Brudermüller bringt es auf den Punkt: Hatte ein großes Chemieunternehmen wie die BASF jahrzehntelang mit Wettbewerbern zu tun, die ähnlich aufgestellt waren wie sie, die ähnlich wirtschafteten und deren Führungspersonal ähnlich ausgebildet war und ähnlich dachte, so sind in Zeiten der Globalisierung und Digitalisierung die Wettbewerber anders. Die Wettbewerber aus Asi-

en zum Beispiel. Sie strahlen überragenden Optimismus von Management und Mitarbeitern aus. Und bleiben in Zeiten der Volatilität optimistisch. Sind risikobereiter.

Das sollte auch für westliche Unternehmen vorbildlich werden. Sicher ist: „In der heutigen Zeit gilt es, Führungskräfte als konstruktive Lernbegleiter zu befähigen, durch ihre Art und Weise ihrer Führung zu begeistern, um im Alltag konkrete und kurzfristig wirksame Perspektiven zur konkreten Problemlösung oder für die weitere berufliche Entwicklung zu eröffnen“, so C. Scholz.

Begeisterung und Leidenschaft

Leidenschaftlich begeistern können in einem Umfeld, in dem es mehrere Komplexitätsstufen gibt, in dem moderne Medienkompetenz gefragt und interkulturelle Kompetenz notwendig ist: Fordert man damit nicht den Führungskräften zu viel ab? Das ist dann nicht der Fall, wenn die Entwicklung dieser Kompetenzen ein fließender Prozess ist, wenn Offenheit und Lernbereitschaft hinzukommen und wenn diese Kompetenzen gefördert und über Personalentwicklungsangebote unterstützt werden. Dies ist nicht so schwierig, wie man meinen könnte. Wirtschaftsunternehmen sind gesellschaftliche Veranstaltungen und so, wie die Gesellschaft sich ändert, entwickeln sich auch die Mitarbeiter in den Unternehmungen. Und damit ihre Führungskräfte. Sie bringen die entsprechende Denkart oft genug schon beim Eintritt in die Firma mit. In einem sich ständig veränderndem Umfeld ist eine immerwährende Lern- und Veränderungsbereitschaft essenziell. Eine Lern- und Veränderungsbereitschaft, die dann die besten Früchte trägt und nur dann tragen kann, wenn man sich vertraut.

Führung leben in der chemischen Industrie

Es ist die alte Geschichte in neuen Worten. Führung in digitalen Zeiten erfordert wie schon immer den Menschentyp, der Orientierung geben kann. Der in komplexen Zeiten über eine normativ-ethische Grundlage verfügt, die ihm den notwendigen Boden unter den Füßen liefert, auf dem sein Handeln beruht. Und der umso fester sein sollte, je komplexer die Umwelt wird. Eine Grundlage, die individuelle Integrität ermöglicht und zu Verantwortungsbereitschaft führt. Einen Menschentyp, der, wie schon immer, die Daten verarbeitet, die auf ihn einwirken, und ihnen Struktur und Richtung gibt. Der entscheidet, welche Daten wichtig sind und welche Schlussfolgerungen daraus zu ziehen sind. Um erfolgreich so zu handeln, sind fachliche, aber auch soziale und kommunikative Kompetenzen nötig.

Die Unternehmen der chemischen Industrie wissen schon seit Langem, dass ihre Ingenieure nicht nur Maschinenbauer und ihre Naturwissenschaftler nicht nur Fachkräfte sind. Schon immer war die chemische Industrie eine derjenigen, die sich wandeln musste und konnte. Die sich auf neue Herausforderungen und Wettbewerber einzustellen wusste.

Das konnte man seit jeher am besten mit Führungskräften, die neben den fachlichen auch soziale und humanwissenschaftliche Kompetenzen hatten und haben. Und sich auf Grundlage ihrer jeweiligen Unternehmenskultur so offen und kooperativ verhielten wie oben beschrieben. Die ihre Mitarbeiter wertschätzen. Das hat in der Vergangenheit schon gut funktioniert. Und auch für die Zukunft können wir optimistisch sein. Chemie hat Perspektive. Keine biete mehr Zukunft, sagte die ehemalige Präsidentin des Bundesarbeitsgeberverbandes Chemie (BAVC) Margret Suckale auf dem Symposium des Sprecherausschusses der BASF. Und sie bleibe eine Wachstumsbranche, fügte sie hinzu.

Innovation entsteht auch durch neue Formen der Zusammenarbeit

Viel zu selten wird darauf hingewiesen, dass Führung in digitalen Zeiten nicht nur neue Formen der Zusammenarbeit benötigt. Also die Einbindung und Förderung des selbständig denkenden und handelnden Mitarbeiters in einem hierarchiearmen Umfeld begünstigt. Eines Mitarbeiters, der persönlich wertgeschätzt wird, wie das die jährliche Befindlichkeitsumfrage des VAA immer wieder zeigt. Sondern dass durch die neue Form der Führung auch Innovationen begünstigt werden. Thomas Sattelberger hat in zahlreichen Veröffentlichungen darauf hingewiesen, dass für die Führung der Zukunft nicht nur ein kooperativer Führungsstil nötig sei. Sondern dass technologische Innovation und Innovation der Arbeitswelt Zwillinge sind. Ob man auf diesem Weg bis zum „demokratischen Unternehmen“ gehen muss, bleibt zum jetzigen Zeitpunkt noch offen. Mit „demokratischen Unternehmen“ würde man dabei Unternehmen bezeichnen, in denen die Mitarbeiter ihre Führungskräfte selbst wählen, die Mitarbeiter als Mikrounternehmer geführt und die Kunden noch stärker als bisher in den Produktionsprozess einbezogen wären.

Sicher ist nur, dass Unternehmen dann scheitern, wenn Ideen und Innovationen ausgehen und Routinen nicht abgeschafft werden können. Wenn die Fähigkeit zum Wandel und zur Anpassung verlorengeht und wenn Führungskräfte Leidenschaft und Begeisterung nicht mehr wecken können. Dies trifft aus meiner Sicht auf die Führungskräfte der chemischen Industrie nicht zu. Ich sehe sie daher auch in Zukunft in der Lage, die besten Potenziale ihrer Mitarbeiter zum Wohle ihrer Unternehmen freizusetzen. Eine perfekte Voraussetzung, um Lust auf Zukunft zu schaffen.

Vom Vorgesetzten zum „Digital Leader“ – Führungskräfte machen sich auf den Weg

Panta rhei – alles fließt. Die digitale Transformation hat nach und nach fast alle Bereiche des Arbeitslebens erfasst. Sie wirkt auf unterschiedlichen Ebenen, die alle miteinander in Zusammenhang stehen.

„Industrie 4.0“, also die Kommunikation von Maschinen, Anlagen, Produkten und Menschen in Echtzeit, beschleunigt die Abläufe in den Unternehmen. Sie steigert ihre Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit. Allerdings eröffnet sie auch neue, bislang unzugängliche Rationalisierungspotenziale. „Arbeiten 4.0“ beschreibt nicht nur die Flexibilisierung der Arbeitszeit und des Arbeitsorts, sondern auch der rechtlichen Rahmenbedingungen. Der Begriff „Führen 4.0“ steht für den Versuch, aus diesen Entwicklungen Schlussfolgerungen über neue Anforderungen an Führungskräfte und ihr Führungsverhalten abzuleiten.

Die ULA als politischer Dachverband beteiligt sich an dieser Diskussion auf allen Ebenen. Sie hat den Dialogprozess des Arbeitsministeriums „Arbeiten 4.0“ begleitet und um führungskräftespezifische Aspekte bereichert. Dabei konnte sie sich auf Ergebnisse dreier Umfragen stützen, die sie über ihr Umfragepanel „Manager Monitor“ durchgeführt hat. Eine Umfrage über „Arbeiten 4.0“ widmete sich den Erfahrungen von Führungskräften mit flexibler Arbeit. Sie ermittelte ihre Wünsche bei den sich abzeichnenden Anpassungen im Arbeits- und Sozialrecht. In einer zweiten Umfrage über „Führen 4.0“ ging es um aktuelle Veränderungen bei den Anforderungen an Führungskräfte. In einer dritten Umfrage – eine Wiederholungsbefragung einer gemeinsam mit der Korn Ferry Hay Group bereits 2013 erstmals durchgeführten Studie – ging es um einen konkreten Anwendungsfall der „digitalen Führung“, nämlich um die Führung virtueller Teams. Die Kernergebnisse aus diesen Umfragen werden in diesem Artikel vorgestellt.

Äußere Rahmenbedingungen für Führen 4.0: Der Druck wächst, aber langsam

Zuvor sollen aber noch die wirtschaftlichen und rechtlichen Rahmenbedingungen untersucht werden. Denn welche Gestalt „Führen 4.0“ am Ende annehmen wird, hängt auch von den Auswirkungen des technologischen Wandels auf den Arbeitsmarkt ab. Anders formuliert: Wer kann in Zukunft wen auf welcher rechtlichen Basis führen? Das betrifft zunächst das künftige Beschäftigungsniveau. Drohen in Industrienationen wie Deutschland massive Arbeitsplatzverluste durch eine systematische Automatisierung von standardisierten (also von Algorithmen zugänglichen) Routinetätigkeiten? Ob das auch wissensbasierte Tätigkeiten mit hohen Qualifikationsanforderungen betreffen wird, bleibt abzuwarten. Auch der rechtlichen Rahmen für Beschäftigung kann sich verändern. Verliert das Normalarbeitsverhältnis, das heißt die unbefristete Beschäftigung in Vollzeit, an Bedeutung? Die Möglichkeiten für eine „externe Flexibilisierung“ von Unternehmen sind zumindest reichlich. Dazu zählen ein vermehrter Einsatz von Leiharbeitnehmern oder die Verlagerung ganzer Aufgabenbereiche an selbstständige Leistungserbringer (Outsourcing, Crowdsourcing et cetera).

Führungskräfte, die legen die Ergebnisse des Manager Monitors nahe, nehmen die Herausforderung ernst. Sie rechnen aber nicht mit katastrophalen Auswirkungen auf Arbeitsmarkt und Beschäftigung. 84 Prozent sehen zwar in Digitalisierung und Industrie 4.0 die größten Herausforderungen der letzten Jahre, insbesondere im globalen Umfeld. Das Risiko flächendeckender Arbeitsplatzverluste halten aber nur 35 Prozent für größer als bei früheren Formen des Strukturwandels. Dies deckt sich auch mit der Einschätzung vieler Experten.¹ Weit mehrheitlich gehen Führungskräfte davon aus, dass künftige Erwerbsbiografien unbeständiger werden. Sie rechnen mit häufigeren Arbeitgeberwechseln (unfreiwillig: 83 Prozent; freiwillig: 63 Prozent) und vermehrten Wechseln der Beschäftigungsform, zum Beispiel in die Position eines Werkvertragsnehmers (unfreiwillig: 65 Prozent, freiwillig: 48 Prozent).

Als Zwischenergebnis lässt sich festhalten: Vormalig festgefügte Organisationen werden fluider und agiler. An ihre Stelle treten temporäre, projektbasierte Strukturen. Auch die Außengrenzen der Unternehmen weichen auf. Im Alltag einer Führungskraft ergeben sich dadurch mehr Schnittstellen und Kooperationsbeziehungen mit Personen, die zu ihr in keiner hierarchischen Beziehung stehen. All dies macht Führung anders, vielleicht sogar anspruchsvoller, aber keinesfalls überflüssig. Führungskräfte müssen sich darauf einstellen, in Netzwerken zu agieren und vernetzt zu denken. Führen auf Distanz nimmt an Bedeutung zu, die direkte Kommunikation an einem physischen Ort ab. Für viele Führungskräfte ist dies nichts Neues. Gerade in der exportorientierten Industrie gehört das Arbeiten in virtuellen, grenzüberschreitenden Teams bereits heute zum Arbeitsalltag. Genau darum waren die gemeinsamen Umfragen mit der Korn Ferry Hay Group besonders wert-

voll für die ULA. Denn Erkenntnisse über die heutige Praxis virtueller Teams lassen Rückschlüsse darüber zu, wie „Digital Leadership“ in Zukunft in einer wesentlich breiteren Anwendung aussehen könnte. In der Zusammenschau der Umfrageergebnisse kristallisieren sich – ohne dass diese Aufzählung Anspruch auf Vollständigkeit erhebt – sechs zentrale Anforderungen an Führungskräfte der Zukunft heraus, die jeweils mit einander in Beziehung stehen.

Kommunikations- und Kooperationskompetenzen

In der Umfrage über „Führen 4.0“ sollten die Befragten zwanzig typische Anforderungen an Führungskräften zukunftsgerichtet priorisieren. An der Spitze standen „Kommunikative Fähigkeiten“ (78 Prozent: sehr wichtig, 21 Prozent: wichtig, nur ein Prozent eher unwichtig oder sehr unwichtig), dicht gefolgt von Englischkenntnissen, also letztlich von der reinen Befähigung zur Kommunikation „an sich“ in internationalen Unternehmensstrukturen. Arbeiten in flachen Hierarchien und in Netzwerken erhöht den kommunikativen Aufwand. Sie verlangt vom Mitarbeiter, Wissen und Expertise bereitwillig zu teilen (vergleiche „Technologische Kompetenzen“) und darauf zu vertrauen, dass der Verzicht auf ein Expertenmonopol ihm nicht zum Nachteil gereicht (vergleiche „Vertrauen“). Dabei kommt es auch auf den Kommunikationsstil an. Ergebnis- und Beziehungsorientierung müssen offensichtlich Hand in Hand gehen. In der Umfrage über „Führen 4.0“ wurde gefragt, welche Faktoren Führungskräfte selbst als entscheidend für die Motivation und Mitarbeiterbindung ansehen. Ein Faktor stand unangefochten an der Spitze: das „wertschätzende Arbeitsklima“ (79 Prozent: sehr wichtig, 18 Prozent: wichtig).

Beziehungskompetenzen – Schlüsselgröße Vertrauen

In virtuellen Teams wiederum, das zeigte die Umfrage, ist das Vertrauen innerhalb des Teams sowie zwischen Teammitgliedern und Teamleitern das wichtigste Erfolgskriterium. Auf einer Skala von 1 (sehr bedeutend) bis 6 (nicht bedeutend) erzielte „Vertrauen“ in der aktuellen Umfrage den Wert von 1,32 (2013: 1,49). Ob dies in allen Fällen auch gelingt, ist nicht garantiert. So werden etwa gelegentliche physische Begegnungen der Teammitglieder (als Gelegenheit sich zu beschnuppern) von den Teilnehmern zwar gewünscht (Indexwert von 1,85 für die Wichtigkeit), finden in der Praxis aber nicht flächendeckend statt. Auch vermuten die Umfrageteilnehmer die Einsparung von Reise-, Gebäude- und Kosten für Meetings als die zentrale unternehmerische Motivation für die Einrichtung virtueller Teams.

1 2013 sorgte die Studie der Ökonomen Osborne und Frey für Furore. Sie kam für den Arbeitsmarkt in den USA zu dem Ergebnis, dass 47 Prozent der Berufe automatisierungsgefährdet sind. Hiergegen wurde vielfach eingewandt, dass anstelle von Berufen konkrete Tätigkeiten untersucht werden müssten. Nur selten verrichtet ein Arbeitnehmer ausschließlich oder überwiegend automatisierbare Tätigkeiten. Auch die Fähigkeit der Unternehmen, Geschäftsmodelle und Abläufe rechtzeitig anzupassen, wird vielfach optimistischer bewertet. Viele Folgeuntersuchungen in den letzten Jahren kommen daher in Bezug auf die Beschäftigungseffekte zu deutlich weniger dramatischen Effekten.

Kompetenzen im Umgang mit Vielfalt

Nicht nur virtuelle Teams, sondern auch viele Standorte internationaler Unternehmen sind heute vielfältig zusammengesetzt. Menschen aus unterschiedlichen Ländern und Kulturen arbeiten dort zusammen. Auch ist in den letzten Jahren das Bewusstsein für die weiteren Dimensionen von Vielfalt gewachsen. Ganzheitlich angelegte Diversitymodelle nehmen auch das Geschlecht, das Alter, die sexuelle Orientierung, die Religion, physische Fähigkeiten und die Herkunft in den Blick. Führungskräfte müssen dies umsetzen und glaubhaft vorleben. Allerdings ist es eine offene Frage, ob ein Mehr an Vielfalt in den Unternehmen eher die natürliche Begleiterscheinung extern getriebener Veränderungen ist oder ein unternehmerisches Ziel an sich. Jedenfalls geben in der Umfrage über virtuelle Teams nur 11,2 Prozent der Befragten an, die Einrichtung virtueller Teams ziele (neben den bereits erwähnten wirtschaftlichen Zielen) auch auf eine Erhöhung der Vielfalt ab.

Technologische Kompetenzen

Dass diese Formen der Zusammenarbeit auch technologische Kompetenzen erfordern, bedarf eigentlich keiner weiteren Erläuterungen. Wichtig ist allerdings, dass sich die Kommunikation nicht auf traditionelle Instrumente wie E-Mail oder Telefon beschränkt. Kooperative „Share Plattformen“ existieren mittlerweile bei 75 Prozent und firmeninterne soziale Netzwerke bei 50 Prozent der Teilnehmer an der Umfrage über virtuelle Teams. Für Führungskräfte, die nicht der Generation der Digital Natives angehören, mag dies eine gewisse Umstellung sein. Hinweise auf eine Überforderung ergeben sich aus den Umfragen aber nicht.

Schlüsselkompetenz Selbstführung

Einen festen Platz in einem Konzept der digitalen Führung hat auch die Selbstführung. Zwar nimmt in modernen Organisationsstrukturen das hierarchische Gefälle zwischen Führungskraft und Mitarbeiter ab. Die Vorbildfunktion der Führungskraft bleibt aber wichtig. Das betrifft auch die Arbeitsweise und den Umgang mit den eigenen Ressourcen. Achtsamkeit mag zwar ein überstrapazierter Begriff sein. Aber gerade mit Blick auf die Entgrenzung von Arbeit ist ein verantwortungsvoller Umgang mit den zuvor genannten Kommunikationsinstrumenten eine weitere wichtige Führungsaufgabe. Dazu zählt vor allem das bewusste Setzen von Grenzen für einen „Always-on-Arbeitsmodus“.

Verantwortung als dauerhaft bleibende Metakompetenz

Die sechste zentrale Anforderung an erfolgreiche Führung der Zukunft ist eine alte, aber aus Sicht der ULA auch die wichtigste. Unternehmerisches Handeln und zwischenmenschliche Interaktionen in Führungsbeziehungen finden nicht im luftleeren Raum statt. Sie

brauchen eine solide Basis an Werten, für welche die ULA auch politisch einsteht: das Bemühen um gute Arbeitsbedingungen, die Stärkung der Autonomie des Einzelnen und eine Begrenzung der Fremdbestimmung (durch Regeln, Vorgaben oder künftig durch Algorithmen). Die wichtigste Anforderung an die einzelne Führungskraft ist und bleibt aber die der Verantwortung und die Bereitschaft zur Übernahme von Verantwortung – für Ergebnisse und für die Mitarbeiter.

ULA-Präsident Dr. Roland Leroux fasste dies in seinem als Fazit zum ULA-Sprecherausschusstag 2016 formulierten Kommentar in den ULA Nachrichten zusammen:

„Noch immer war und ist einer der entscheidenden Maßstäbe für eine Führungskraft die Übernahme von Verantwortung. Verantwortung für die Mitarbeiter und die Aufgabe, die sie übernommen hat. Führungskräfte in der Wirtschaft müssen sich verantwortlich wissen für das, was sie und ihre Mitarbeiter tun. Für das, was technische Instrumente in ihrem Auftrag tun. Auch in Zeiten der Digitalisierung wird sich das nicht ändern. Keine Maschine, kein Algorithmus nimmt der Führungskraft diese verantwortliche Entscheidung ab. Die Grundlage, auf der diese Entscheidung getroffen wird, soll eine ethische sein.“



Das Umfragepanel „Manager Monitor“ besteht aus rund 1.500 Personen Fach- und Führungskräften aus den Mitgliedsverbänden der Führungskräftevereinigung ULA. Es deckt eine große Zahl von Branchen der privaten Wirtschaft ab und liefert ein repräsentatives Stimmungsbild für die im ULA-Netzwerk organisierten Personen. Pro Jahr finden sechs Umfragen zu aktuellen Themen aus den Bereichen Politik, Wirtschaft und Führung statt. Die Ergebnisse werden unter www.manager-monitor.de und www.ula.de veröffentlicht.

Andreas Zimmermann ist Geschäftsführer Sozialpolitik der Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände ULA und Mitglied der Geschäftsführung des Führungskräfte Instituts (FKI). Foto: ULA

Eine Welt im Wandel braucht vernetzte Führungskräfte

Nichts scheint derzeit sicher zu sein. Regionale Konflikte überziehen den Erdball, Migrationsströme erreichen Europa, die Digitalisierung betrifft uns alle als Megatrend und die Leitbranchen der europäischen Industrie erhalten wachsende Konkurrenz aus den USA und Asien. Schlimmer noch: Ganze hundertjährige und bis zur Perfektion entwickelte Geschäftsmodelle drohen zu kippen. Es erscheint tatsächlich so, dass wir immer weniger wissen, wo die Reise ökonomisch, politisch und auch ökologisch hingeht. Aber gerade eine Versöhnung von Wirtschaft, Ökologie und sozialem Ausgleich steht auf der Wunschliste fast aller Menschen ganz vorn. Es liegt auf der Hand, dass Führungskräfte diesen Erwartungen der Menschen im Beruf und in der Gesellschaft entsprechen müssen. Aber wie? Was bedeutet gute Führung in den nächsten Jahrzehnten? Welche Qualitäten werden in Europa die erfolgreichen Führungskräfte haben?

Der Europäische Dachverband der Führungskräfte, die „CEC – European Managers“, die rund eine Million Fach- und Führungskräfte aus 16 EU-Staaten vertritt, hat diese Fragen einem internationalen Panel vorgelegt. Sie ist die einzige Organisation, die derzeit eine solche länderübergreifende Umfrage unter mehr als 1.400 Mitgliedern in ganz Europa durchführt. Die Erhebung aus dem Frühsommer 2017 zeigt, dass es beim Thema Leadership des 21. Jahrhunderts vor allem um neue Anknüpfungspunkte geht: mit Menschen, mit Firmen und mit Ideen. Der menschliche Faktor wird in Führungsfragen immer wichtiger. Überall dort, wo Algorithmen allein scheitern, schlägt die Stunde der Führungskraft. Die Führungskräfte von morgen werden mehr über ihre Sozialkompetenzen führen und sich stärker auf Kreativität, Empathie und Vertrauen verlassen. Sie haben die Anforderungen einer sich schnell wandelnden Arbeitswelt verinnerlicht. Veränderung ist die Sicherheit von morgen.

Was halten die Führungskräfte von ihnen zugänglichen Fortbildungen? Bereits heute geben die Unternehmen enorme Summen dafür aus, ihre Führungskräfte auf die Herausfor-

derungen der Zukunft vorzubereiten. Im Lichte einer enormen Leadership-Industrie, mit weltweiten Ausgaben von schätzungsweise bis zu 356 Milliarden US-Dollar jährlich für Führungsentwicklung, scheinen viele dieser Fortbildungsprogramme zu scheitern und nicht zu den gewünschten Ergebnissen zu führen. Um ihre Leistungsfähigkeit zu erhöhen, investieren die Unternehmen ihr Geld zu häufig blind und an falschen Zielen orientiert. Die befragten Führungskräfte weisen darauf hin, wie wichtig reflektiertes Lernen, Kooperation und Austausch sind. Gerade in unserer schnelllebigen digitalen Gesellschaft ist es wichtig, sich auch manchmal Zeit zu nehmen und in Ruhe nachzudenken.

Die Befragung hat auch ergeben, dass die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens weniger davon beeinflusst wird, was genau es macht, sondern vor allem davon, wie die Aktivitäten vorangebracht werden. Zum Beispiel verrät eine Initiative zur Fortbildung der Mitarbeiter an sich nur sehr wenig über ihre Qualität und die möglichen positiven Konsequenzen. Stattdessen raten die befragten Führungskräfte mehrheitlich dazu, sich mehr auf die Qualität des Handelns zu konzentrieren: fokussiert auf Sinn und Zweck von Maßnahmen, der Zusammenarbeit, der Rückkopplung und der möglichen Anpassungen von Maßnahmen. Diese fortlaufende Evaluation hilft auch dabei, andere Dimensionen der Leistungsfähigkeit zu stärken, wie etwa das Wohlergehen der Mitarbeiter oder die Innovationsfähigkeit.

Eine zunehmend vernetzte Welt stellt die Art und Weise, wie persönliche Entwicklung und Unternehmensentwicklung gedacht werden, auf den Prüfstand. Wissensnetzwerke, die Sharing Economy und Smart Citys zeigen, dass die Zeiten linearer, einseitiger und individualistischer Vorstellungen von Entwicklung obsolet geworden sind. Wenn wir nachhaltiges und inklusives ökonomisches Wachstum sicherstellen wollen, dann müssen wir unsere Aufmerksamkeit auf Netzwerkdynamiken richten. Manager als Netzwerker haben dabei eine besondere Rolle zu spielen. Es bedarf kompetenter, verantwortlicher und ethischer Führungskräfte, um diese Netzwerke zu sehen, zu verstehen und nutzen zu können.

Eine Zusammenfassung der Umfrageergebnisse findet sich auf der Seite von CEC – European Managers:

Englisch: www.cec-managers.org/en/leadership-survey

Französisch: www.cec-managers.org/fr/nos-actualites/sondage-leadership



1: Ludger Ramme ist seit 2015 Präsident der CEC – European Managers, deren Vorstand er seit 1996 angehört. Zu seinen Prioritäten gehören die Stärkung der Rolle der Führungskräfte im europäischen Sozialdialog und die Bündelung der gemeinsamen Interessen zu Arbeits- und Sozialbedingungen, Industriepolitik, Management und Leadership. Foto: CEC



2: Jean-Philippe Steeger ist Fachreferent und Verantwortlicher für Kommunikation bei CEC – European Managers. Für den ausgebildeten Sozialwissenschaftler unterstreichen die Ergebnisse der Umfrage die Bedeutung einer integrierten und lebensnahen Bildungs- und Innovationspolitik. Foto: CEC

VERBAND

Der Verband

Die Führungskräfte Chemie sind zusammengefasst im Verband angestellter Akademiker und leitender Angestellter der chemischen Industrie e. V. (VAA). Als Berufsverband und Berufsgewerkschaft vertritt der VAA die Interessen von rund 30.000 hochqualifizierten Fach- und Führungskräften – außertarifliche und leitende Angestellte – aller Berufsgruppen in der chemisch-pharmazeutischen Industrie und den angrenzenden Branchen.

Mit seinen Mitgliedern in den Betrieben vor Ort verfügt der VAA über ein dichtes Netzwerk. Durch ihr Engagement im Verband ergeben sich für die Mitglieder wichtige Kontakte. Berufsanfänger finden einen einfacheren Einstieg ins Unternehmen, weil sie von der Erfahrung anderer Mitglieder und den Verbindungen vor Ort profitieren.

Als größter deutscher Führungskräfteverband bekennt sich der VAA zu einer Wertekultur, in der die Fähigkeiten und Talente jedes einzelnen Menschen optimal zur Geltung gebracht werden. Diversity und Inklusion bedeuten für den Verband, dass der Umgang miteinander von Respekt, Rücksichtnahme, Vertrauen und Offenheit geprägt ist. Daher setzt sich der VAA in den Unternehmen für ein Arbeitsumfeld ein, das eine diskriminierungsfreie Persönlichkeitsentfaltung ermöglicht. Gerade in Zeiten der Globalisierung und des demografischen Wandels bleibt der Wirtschaftsstandort Deutschland nur wettbewerbsfähig, wenn die Chancen personeller Vielfalt erkannt und die Mitarbeiterpotenziale bestmöglich gefördert werden.

Der VAA nimmt politisch Einfluss. Seine Aufgabe ist die Durchsetzung der Anliegen von Fach- und Führungskräften in der Wirtschafts-, Sozial- und Umweltpolitik. Dabei steht der VAA für wirtschafts-, forschungs- und innovationsfreundliche Rahmenbedingungen. So setzt sich der Verband dafür ein, dass beim Umstieg auf eine regenerative Energiebasis die Versorgungssicherheit zu international wettbewerbsfähigen Preisen gewährleistet wird.

Des Weiteren fordert der VAA, den Wissenschaftsstandort Deutschland durch den Ausbau und die Förderung moderner Zukunftstechnologien weiter zu stärken. Auf nationaler und europäischer Ebene verfolgt und begleitet der Verband außerdem die rechtlichen und sozialpolitischen Entwicklungen in der betrieblichen Altersversorgung.



In seiner Antrittsrede betonte der neue 1. Vorsitzende des VAA Rainer Nachtrab die Bedeutung der Mitbestimmung, die Gestaltungsmöglichkeit durch Interessenausgleich bietet: „Mitbestimmung sorgt auch für Führungskräfte für eine höhere Identifikation mit ihren Unternehmen. Deswegen ist es wichtig, dass der VAA sein Engagement innerhalb der Mitbestimmung in Deutschland und in Europa intensiviert.“ VAA-Mitglieder tragen in verantwortungsvollen Positionen zur langfristigen Zukunfts- und Beschäftigungssicherung in ihren Unternehmen und zum Aufbau einer guten Unternehmenskultur bei. Foto: Maria Schulz – VAA

In seiner politischen Arbeit wird der VAA durch die ULA unterstützt, den politischen Dachverband aller Führungskräfte in Deutschland. Als Vereinigung der deutschen Führungskräfteverbände vertritt die ULA die gesellschaftspolitischen, sozialen und wirtschaftlichen Interessen von über 60.000 Führungskräften gegenüber der Politik – sowohl in Berlin als auch in Brüssel.

Auf europäischer Ebene sind VAA und ULA durch die europäische Dachorganisation der Führungskräfte „CEC – European Managers“ vertreten. Die CEC repräsentiert rund 1,5 Millionen Führungskräfte und ist von der Europäischen Kommission als repräsentative Führungskräfteorganisation anerkannt. In dieser Funktion ist die CEC ständiger Ansprechpartner im Europäischen Sozialen Dialog. Darüber hinaus ist der VAA Gründungsmitglied des Europäischen Führungskräfteverbandes Chemie FECCIA, der auf europäischer Ebene die Aktivitäten der Führungskräfte in der Chemie koordiniert und innerhalb der CEC zur Geltung bringt.



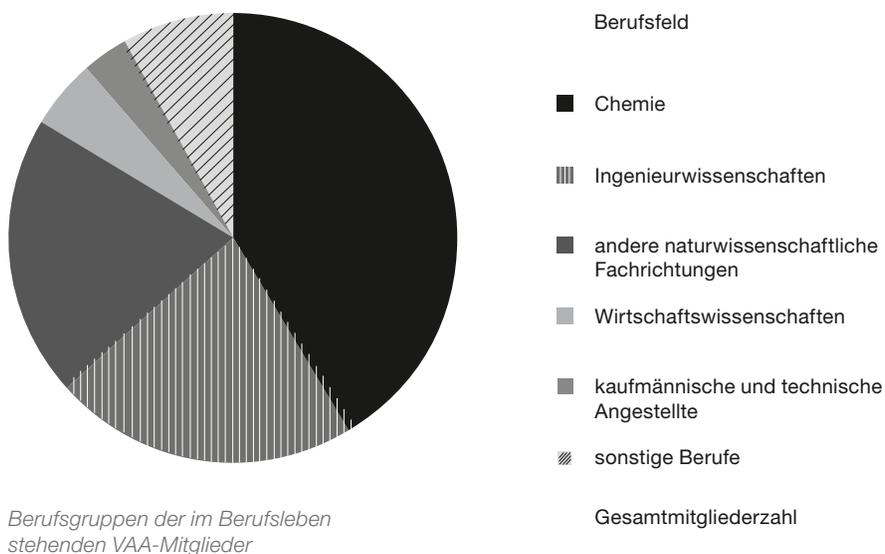
Rund 200 Mandatsträger und Mitglieder aus den Werks- und Landesgruppen des Verbandes haben an der VAA-Delegiertentagung am 13. Mai 2017 in Seeheim-Jugenheim teilgenommen. Dabei haben sie einen neuen Verbandsvorstand gewählt, Beschlüsse zu wichtigen politischen Themen gefasst und die Leitlinien für die künftigen Verbandsstrategien festgelegt. So setzen sich die VAA-Delegierten unter anderem für die Schaffung besserer Rahmenbedingungen zur Nutzung flexibler Arbeitsformen auch im Führungskräftebereich ein. Foto: Maria Schulz – VAA

Struktur

Die Mehrzahl der VAA-Mitglieder ist in Werksgruppen organisiert. Werksgruppen sind in Unternehmen und an Chemiestandorten aktiv. Dabei können sie auch unternehmensübergreifend organisiert sein. Bundesweit gibt es rund 170 Werksgruppen. Sie gestalten die Arbeit des Verbandes vor Ort. VAA-Mitglieder in kleineren Unternehmen, in denen es keine Werksgruppe gibt, werden als Einzelmitglieder geführt und unmittelbar von der Geschäftsstelle Köln oder dem VAA-Büro Berlin betreut. Regional sind die Mitglieder in acht Landesgruppen zusammengeschlossen.

Mitglieder

2016 ist die Zahl der VAA-Mitglieder erneut gestiegen und betrug zum Jahresende 28.956. Auch bei den im Berufsleben stehenden Mitgliedern war bis zum Stichtag am 31. Dezember 2016 ein Wachstum auf mittlerweile 19.107 zu verzeichnen. Besonders erfreulich ist die Entwicklung bei den weiblichen VAA-Mitgliedern: Der Frauenanteil ist im Jahr 2016 auf rund 20 Prozent angestiegen. Insgesamt zählt der Verband nun 5.740 weibliche Mitglieder. Der größte Zuwachs unter den verschiedenen Mitgliedergruppen im Verband ist mit 670 Zugängen bei den unter 30-jährigen Mitgliedern zu verzeichnen. Außerdem sind rund 350 junge Akademiker von der studentischen in die ordentliche Mitgliedschaft über-



gegangen. Somit beläuft sich die Zahl der studentischen Mitglieder auf 3.502. Dabei profitieren 3.009 Studenten von der kostenfreien zusätzlichen Mitgliedschaft in der Gesellschaft Deutscher Chemiker (GDCh).

Verbandsorgane

Oberstes Entscheidungsorgan des VAA ist die Delegiertentagung. Hier legen die Vertreter aus den Werks- und Landesgruppen die Grundlinien der Verbandspolitik fest und wählen den siebenköpfigen, ehrenamtlich besetzten Vorstand. Dieser wird durch den Beirat und die Kommissionen unterstützt. Die Verbandsgeschäfte führen hauptamtliche Mitarbeiter in der Geschäftsstelle in Köln und im VAA-Büro Berlin.

Vorstand

Seit der Delegiertentagung 2017 sind im Vorstandsvorstand vertreten:



1. Vorsitzender: Rainer Nachtrab, Director Engineering
BASF SE, VAA-Werksgruppe BASF Ludwigshafen



2. Vorsitzende: Dr. Daniele Bruns, Leiterin Sicherheit und
Umwelt der Merck KGaA, VAA-Werksgruppe Merck



Schatzmeisterin: Ruth Kessler, Manager Project Procurement,
LifeScience Investment Projects Bayer AG,
VAA-Werksgruppe Leverkusen



Dr. Christoph Gürtler, Leiter Neue Katalytische Verfahren
Covestro Deutschland AG, VAA-Werksgruppe Leverkusen



Dr. Frédéric Donié, freigestellter Betriebsrat der Roche
Diagnostics GmbH, Werk Penzberg, VAA-Werksgruppe
Roche Diagnostics Penzberg



Dr. Roland Leroux, Leiter Sicherheit, Gesundheit und
Umwelt des Schott-Konzerns, VAA-Werksgruppe Schott,
Präsident der ULA, Präsident der FECCIA



Dr. Thomas Sauer, Vice President Custom Manufacturing
Agro Evonik Performance Materials GmbH, VAA-Werks-
gruppe Industriepark Wolfgang

Beirat

Der Beirat unterstützt den Vorstand bei der Führung des Verbandes. Jede der acht VAA-Landesgruppen entsendet je ein Mitglied des Landesgruppenvorstands in den Beirat.

Kommissionen

Zusätzlich wird der Vorstand durch Kommissionen zu verschiedenen Fachgebieten beraten. Den Kommissionen gehören vom Vorstand benannte Experten aus der VAA-Mitgliedschaft an.

Aufsichtsräte

Die Kommission analysiert die Entwicklung der Unternehmensmitbestimmung in Deutschland und Europa. Sie unterstützt VAA-Mitglieder in ihrer Aufsichtsratsstätigkeit.

Betriebliche Altersversorgung

Die Kommission verfolgt die rechtlichen und sozialpolitischen Entwicklungen in der betrieblichen Altersversorgung auf nationaler und europäischer Ebene. Sie führt Vergleichsstudien zu den Versorgungssystemen der Unternehmen durch.

Betriebsräte

Die Kommission besteht aus amtierenden Betriebsräten und unterstützt VAA-Mitglieder bei ihrer Betriebsratsstätigkeit. Sie erarbeitet Rechts- und Sachinformationen, insbesondere zu den Folgen von Betriebsänderungen und Unternehmensumstrukturierungen, zu Sozialplänen sowie zu Entgeltsystemen und Arbeitszeitfragen. Die Kommission ist intensiv in die Durchführung der Betriebsratswahlkampagne des Verbandes eingebunden.

Einkommen

Die Kommission analysiert Gehalts- und Bonussysteme der Branche. Sie führt jährlich die Einkommensumfrage unter den VAA-Mitgliedern durch und befasst sich mit neuen Formen der Entlohnung.

Hochschularbeit

Die Kommission bereitet die Vorstellung des VAA an den Hochschulen vor und berät studentische Mitglieder und Interessenten bezüglich ihrer zukünftigen beruflichen Tätigkeit. Dabei koordiniert sie die Aktivitäten des speziell für junge Akademiker aufgelegten VAA-Bewerbungsnetzwerks.

Des Weiteren diskutiert die Kommission Fragen der Reform des Chemiestudiums sowie der Arbeitsmarktsituation für Absolventen der Chemie und anderer Studiengänge im MINT-Bereich (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften und Technik).



60plus

Die Kommission betreut die Pensionäre im VAA und koordiniert die Aktivitäten der regionalen Pensionärsbetreuer vor Ort. Sie verfolgt pensionärsrelevante Themen wie beispielsweise den Übergang in den Ruhestand und ist federführend bei der Vorbereitung der VAA-Informationen für Pensionäre.

Tarifkommission

Die Kommission besteht aus den Werksgruppenvorsitzenden der acht größten VAA-Werksgruppen und tauscht sich über neue Entwicklungen und Regelungen in den Unternehmen der chemischen Industrie aus.

Sprecherausschüsse

Die Kommission unterstützt VAA-Mitglieder in Sprecherausschüssen der leitenden Angestellten in ihrer täglichen Sprecherausschussarbeit. In ihr sind ausschließlich Verbandsmitglieder tätig, die selbst Sprecherausschussmitglieder sind.

Führung

Die Kommission Führung beschäftigt sich mit Management- und Führungsfragen. Dabei arbeitet sie Hilfestellungen und Konzepte zur Umsetzung von guter Führung in der Praxis aus und analysiert aktuelle wissenschaftliche Debatten in der Führungstheorie.

Arbeitsgruppen Pharma, AT-Strategie und Toolbox

Für drängende aktuelle Fragen rund um die Interessenvertretung der Führungskräfte in der chemisch-pharmazeutischen Industrie setzt der VAA regelmäßig Arbeitsgruppen ein.

Derzeit bestehen VAA-Arbeitsgruppen zur Begleitung des Pharmadialogs zwischen Wirtschaft und Politik, zur Ausrichtung und Erweiterung der AT-Strategie des Verbandes sowie zur Erarbeitung weiterer technischer Hilfestellungen für VAA-Mandatsträger.

Geschäftsstelle



Gerhard Kronisch



Ilga Möllenbrink



Stephan Gilow



Dr. Torsten Glinke



Christian Lange



Hinnerk Wolff



Pauline Rust

Erste Anlaufstelle für alle Anliegen der Mitglieder ist die Geschäftsführung des VAA. Rechtsanwalt und Fachanwalt für Arbeitsrecht Gerhard Kronisch ist Hauptgeschäftsführer des VAA. Sitz der Geschäftsstelle ist Köln.

Im Assistenzbereich bilden Sandra Blomenkamp, Regina Hermanns, Gabriele Hochsattel, Nadine Jakobs, Nadja Rasmussen und Pia Rau das Team der VAA-Geschäftsstelle.

Büro Berlin



Stefan Ladeburg



Thomas Spilke



Irene Schubert

Die Mitglieder in den neuen Bundesländern sowie in Hamburg, Niedersachsen und Schleswig-Holstein werden vom VAA-Büro Berlin betreut. Leiter des Berliner Büros ist Rechtsanwalt Stefan Ladeburg.

Im Assistenzbereich bilden Stephanie Altinsoy, Janett Creydt und Sarah Köppe das Team des Berliner VAA-Büros.

Interessenvertretung

Tarifsituation

Der VAA tarifiert die Mindestjahresbezüge für akademisch gebildete naturwissenschaftlich und technische Angestellte in der chemischen Industrie im zweiten Beschäftigungsjahr. Der entsprechende Tarifvertrag wurde am 5. August 2016 in Köln abgeschlossen. Für das Jahr 2016 betragen die tariflichen Mindestjahresbezüge im zweiten Beschäftigungsjahr demnach

- 62.600 Euro für Angestellte mit Diplom- und Masterabschluss,
- 72.975 Euro für Angestellte mit Promotion.

Im Jahr 2017 haben sich diese Beträge erhöht auf

- 64.200 Euro für Angestellte mit Diplom- und Masterabschluss,
- 74.825 Euro für Angestellte mit Promotion.

Die Erhöhung entspricht der im allgemeinen Tarifbereich vorgenommenen Tarifentwicklung unter Berücksichtigung der Gesamtlaufzeit von 24 Monaten.

Mitbestimmung

Sprecherausschüsse

Zum Jahresbeginn 2017 stellte der VAA in über 90 Prozent der Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie die Vorsitzenden beziehungsweise die Stellvertretenden Vorsitzenden der Sprecherausschüsse der leitenden Angestellten. Konkret sind etwa 400 Mitglieder aus den Sprecherausschüssen im Verband organisiert. Rund 85 Prozent aller Sprecherausschussmitglieder sind zugleich Mitglied im VAA.

Betriebsräte

237 Verbandsmitglieder in 120 Betrieben der chemisch-pharmazeutischen Industrie hatten zum Jahresbeginn 2017 Betriebsratsmandate inne. Davon beträgt der Anteil weiblicher Betriebsratsmitglieder rund 30 Prozent.

Aufsichtsräte

Zu Beginn des Jahres 2017 hatten VAA-Mitglieder in 45 mitbestimmten Unternehmen insgesamt 63 Aufsichtsratsmandate inne:

- 39 Sitze der leitenden Angestellten
- 9 Arbeitnehmersitze
- 15 Gewerkschaftssitze

Hinzu kommen zwei Arbeitnehmersitze in einer Europäischen Aktiengesellschaft (SE) sowie vier weitere Aufsichtsratsmandate in Aufsichtsräten nach dem Drittelbeteiligungsgesetz (DrittelbG).

Diversity

Diversity Management

Für den VAA gehört Diversity zu den entscheidenden Eckpfeilern für eine moderne und zukunftsorientierte Verbandsarbeit. In den Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie und der angrenzenden Branchen setzt sich der VAA für ein Arbeitsumfeld ein, das eine diskriminierungsfreie Persönlichkeitsentfaltung ermöglicht – unabhängig von Geschlecht, Alter, Behinderung, Familienstand, Elternschaft, sexueller Identität, Rasse, ethnischer Herkunft, Religion oder Weltanschauung.

Seit 2016 ist das Diversity Management fest in alle haupt- und ehrenamtlichen Strukturen und Abläufe des VAA integriert worden. Diversity Manager des VAA ist VAA-Geschäftsführer Dr. Torsten Glinke. Zur Aufgabe des Diversity Managers gehören unter anderem die Förderung und der Ausbau des Austausches zwischen Haupt- und Ehrenamt einerseits sowie den Unternehmen und Sozialpartnern andererseits.

Über 150 Gäste aus zahlreichen Chemie- und Pharmaunternehmen sowie Vertreter aus anderen Branchen und Verbänden haben an der Veranstaltung des Frauennetzwerks „VAA connect“ im Juni 2017 in Leverkusen teilgenommen. Foto: Simone Leuschner – VAA



VAA connect

Bei der Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern besteht in der Industrie nach wie vor großer Nachholbedarf, wie nicht zuletzt die VAA-Chancengleichheitsumfrage belegt. Um eine bessere Vernetzung von Frauen im Verband und zwischen den einzelnen Unternehmen kümmert sich seit 2016 das Netzwerk „VAA connect“.



Nach einem gelungenen Auftakt in Ludwigshafen bei der BASF im Februar 2016, einer Veranstaltung zur Chancengleichheit im Juni 2016 bei Bayer Berlin fand im Juni 2017 bei Covestro in Leverkusen eine weitere Veranstaltung mit Rekordbeteiligung zum Thema „Authentizität – Mythos oder Erfolgsgarant?“ statt. Auch künftig wird VAA connect exzellente Referenten zu Top-Themen aus Beruf, Familie und Karriere einladen. Denn VAA connect verbindet Netzwerke und bietet auf seinen Veranstaltungen die Gelegenheit, Kontakte herzustellen und sich auszutauschen.

In der VAA-Geschäftsstelle sind die VAA-Juristinnen Ilga Möllenbrink und Pauline Rust für die Weiterentwicklung des Netzwerks verantwortlich. Mittelfristig soll VAA connect zum führenden Frauennetzwerk in der chemisch-pharmazeutischen Industrie ausgebaut werden, um Frauen durch neue Kontakte und Wissenstransfer in ihrer beruflichen Weiterentwicklung zu unterstützen.

Umfragen

Ein äußerst effizientes Mittel der Verbandspolitik sind wissenschaftlich begleitete Mitgliederumfragen. Sie bieten statistisch valide Informationen über die hochspezialisierte, aktiv das Wirtschaftsleben prägende Gruppe der Führungskräfte. Daher finden die VAA-Umfrageergebnisse regelmäßige Beachtung – sowohl in den Medien als auch in den Personalabteilungen der Unternehmen.

Einkommensumfrage

Die VAA-Einkommensumfrage wird seit 1963 unter allen im Berufsleben stehenden VAA-Mitgliedern durchgeführt. Die Umfrage bietet ein differenziertes Bild zu den einzelnen Einkommensbestandteilen von Führungskräften sowie zu Karriereentwicklungen und verschiedenen sozioökonomischen Aspekten. Mit der ständig wachsenden Zahl ausgewerteter Fragebögen und die seit 2012 mögliche Längsschnittbetrachtung liefert die Umfrage jährlich neue Erkenntnisse und präzise Aussagen sowie einen exklusiven Überblick über die Gehaltsentwicklungen in der Branche. Wissenschaftlich begleitet wird die Ein-

kommensumfrage von der RWTH Aachen University unter Leitung von Prof. Christian Grund.

Befindlichkeitsumfrage

Mit dieser Umfrage ermittelt der VAA seit 2002 jährlich die Stimmung von über 6.000, nach einem speziellen statistischen Schlüssel ausgewählten Führungskräften in 24 größeren Chemie- und Pharmaunternehmen mit insgesamt etwa 250.000 Beschäftigten. Diese unabhängige Umfrage hat sich als zuverlässiges Stimmungsbarometer in den Kalendern der Personalverantwortlichen fest etabliert und wird in vielen Unternehmen auf Vorstandsebene diskutiert. Die Ergebnisse bieten ein wertvolles Instrument, um die Arbeitsbedingungen von außertariflichen und leitenden Angestellten konkret zu beeinflussen. Auf Grundlage der Ergebnisse der Befindlichkeitsumfrage sowie der regelmäßig abgefragten Schwerpunktthemen verleiht der VAA im Herbst eines jeden Jahres den Deutschen Chemie-Preis Köln für vorbildliche und gute Personalarbeit an ein Unternehmen der Branche.

Chancengleichheitsumfrage

Bereits seit 1990 führt der Verband die Umfrage zur Chancengleichheit weiblicher und männlicher Führungskräfte durch. Aufgrund des langen Betrachtungszeitraums und der hohen Teilnehmerzahl bietet die Studie eine einzigartige Grundlage für die langfristige Betrachtung der Entwicklung in den Unternehmen der Branche. Die im Fünfjahresrhythmus stattfindende Umfrage ermittelt den Umsetzungsstand der Chancengleichheit in den Betrieben sowie verschiedener Einflussfaktoren auf die Karrieren von Frauen und Männern in Führungspositionen. Die jüngste Auflage der Chancengleichheitsumfrage wurde im September 2015 durchgeführt. Unter dem Titel „Chancengleichheit 2015/2016“ ist die Auswertung der Umfrage im Frühjahr 2016 als Broschüre veröffentlicht worden. Die Ergebnisse zeigen, dass Kinder auf den Verlauf von Karrieren von Frauen einen wesentlich größeren Einfluss haben, als dies bei Männern der Fall ist. Die traditionelle Rollenverteilung ist also immer noch weit verbreitet. Familie und Karriere sind für weibliche Führungskräfte nach wie vor schwer vereinbar.

Studentenumfrage

Alle fünf Jahre führt der VAA eine Umfrage zur Sozial- und Studiensituation seiner studentischen Mitglieder durch. Die VAA-Studentenumfrage ermöglicht präzise Aussagen zu den Bedingungen von Studenten insbesondere der chemisch-technischen Fachrichtungen. Mit den Erkenntnissen aus der Studentenumfrage kann der VAA seine studentischen Mitglieder noch besser unterstützen, Aufmerksamkeit für ihre Belange wecken und zu optimalen Berufsperspektiven beitragen. Aufgrund der hohen Beteiligung ist die Studie äußerst aussagekräftig. Ende 2014 hat der VAA seine studentischen Mitglieder zum zweiten Mal

befragt. Die Umfrageergebnisse zeigen: Viele Studenten haben sich aus Wissensdurst und fachlichem Interesse für ein Chemiestudium entschieden – und wollen es mit einer Promotion beenden.

Pensionärsumfrage

Alle drei Jahre führt der VAA eine Umfrage zur Einkommenssituation der Pensionäre und zur Entwicklung der Ruhestandsbezüge durch. Die Umfrage ermittelt die Höhe der durchschnittlichen Ruhestandsbezüge und differenziert dabei nach gesetzlicher Rente, Pensionskassen- und Firmenrente. Dadurch wird unter anderem der seit Jahren sinkende Versorgungsgrad deutlich belegt.

Juristischer Service

Der VAA hat einen auf außertarifliche und leitende Angestellte spezialisierten Juristischen Service und bietet seinen Mitgliedern Rechtsberatung und Rechtsschutz weit über den sonst üblichen Rahmen hinaus. So erhalten Verbandsmitglieder jederzeit und umgehend Auskunft per Telefon. Bei der Beratung von Führungskräften verfügen die VAA-Juristen über umfangreiche Erfahrungen: Sie kennen die Unternehmen, Strukturen und Besonderheiten der chemisch-pharmazeutischen Industrie genau und wissen, was möglich ist.

Die Verbandsjuristen prüfen Verträge, verhandeln mit Arbeitgebern und führen Prozesse. Nicht nur bei gerichtlichen Verfahren, sondern auch bei den häufig unterschätzten kleineren Konflikten stehen die VAA-Juristen den Mitgliedern beratend zur Seite. So gelingt es oft, unnötige Gerichtsverfahren zu vermeiden. Der Juristische Service sichert den Mitgliedern gute Konditionen.

Insgesamt hat die Zahl der Rechtsberatungen stark zugenommen: Im Zeitraum seit 2009 hat sich allein die Zahl der Posteingänge vervierfacht. Die Zahl der telefonischen Rechtsanfragen steigt von Jahr zu Jahr um fast 50 Prozent. 2016 hat der VAA seine Mitglieder in 220 Rechtsschutzfällen gerichtlich vertreten. Die Zahl der außergerichtlichen Vertretungen, der sogenannten Beistandsfälle, lag 2016 bei 320.

Mitgliederverwaltung

Es sind die Mitglieder, die einen Verband mit Leben füllen. Daher macht es der VAA seinen Mitgliedern so leicht wie möglich: Die Mitgliederverwaltung gibt Auskunft über alle Fragen und Anliegen zum Verbandsbeitritt, zur Werbung von Neumitgliedern, zum Mitgliedsstatus, zur Beitragsabrechnung, zum Versand von Informationen und vielen weiteren Punkten.



Tanja Kamrath,
Leiterin der Geschäftsstelle Köln
und Mitgliederverwaltung



Lina Trucios de Buhl, Buchhaltung
und Mitgliederverwaltung



Nicole Boes, Rechnungswesen und
Mitgliederverwaltung



Fabian Statz,
Mitgliederverwaltung

Marketing

Um die Präsenz, Sichtbarkeit und Werbewirksamkeit des VAA in den Betrieben zu erhöhen, unterstützt der VAA seine Mitglieder durch einen Ausbau seines umfangreichen Qualifizierungs- und Weiterbildungsprogramms zu einem schlagkräftigen Full-Service-Angebot. Über das Führungskräfte Institut (FKI) hält der Verband ein besonders breites Spektrum an Seminaren für seine Mitglieder bereit. Auch unterstützt der VAA seine Werksgruppen bei der Organisation von Veranstaltungen, Akquise von Referenten und Gestaltung von Werbemitteln.



Ilhan Akkus, Leiter Marketing,
FKI-Geschäftsführer

Presse- und Öffentlichkeitsarbeit

Zur Presse- und Öffentlichkeitsarbeit des Verbandes gehören die Positionierung und journalistische Begleitung verbandsrelevanter Themen in der internen und externen Kommunikation. Das Team ist verantwortlich für die redaktionelle Betreuung der VAA-Publikationen, die Pressearbeit des Verbandes, die Veranstaltungsorganisation sowie für Analyse und Statistik. Des Weiteren spielt die Auswertung und öffentlichkeitswirksame Aufbereitung der VAA-Umfragen eine wichtige Rolle in der Presse- und Öffentlichkeitsarbeit.



Klaus Bernhard Hofmann,
Leiter Public Affairs,
Geschäftsführer
Kommunikation



Christoph Janik,
Redaktionsleiter
VAA Newsletter,
Analyse & Statistik



Timur Slapke, Redaktions-
leiter VAA Magazin, App,
Online & Social Media



Elena Zolototrubova,
Referentin für Presse-
und Öffentlichkeitsar-
beit, Veranstaltungsma-
nagement



Ursula Statz-Kriegel,
Redaktionsassistentz

Verbandspublikationen

VAA Magazin

Das „VAA Magazin“ richtet sich an Verbandsmitglieder sowie Entscheidungsträger in Politik, Wirtschaft, Wissenschaft und Verbänden. Mit Reportagen über Unternehmen, neue Technologien und Berichten über das Neueste aus Wissenschaft, Branche, Politik und Verband gibt es maßgeschneiderte Informationen aus der Hand kompetenter Journalisten in einem optisch ansprechenden und modernen Magazingewand. Das „VAA Magazin“ erscheint alle zwei Monate mit einer Auflage von 28.000 Exemplaren und ist außerdem als E-Paper erhältlich.



VAA Newsletter

Der monatliche „VAA Newsletter“ greift aktuelle Ereignisse auf und kommentiert diese. Außerdem informiert er insbesondere über verbandspolitische Entwicklungen, stellt arbeitsrechtliche Urteile mit besonderer Relevanz für Führungskräfte vor und hat weitere Schwerpunkte in den Themenfeldern Finanzen und Steuern. Der „VAA Newsletter“ erreicht rund 12.300 Abonnenten.

Website

Der Internetauftritt des VAA informiert stets aktuell über unterschiedliche Themen, Aktivitäten und Positionen des Verbandes. Interaktive Social-Media-Elemente des Verbandes sind so integriert, dass die Besucher direkt auf die VAA-Angebote bei Facebook, Google+, Twitter, YouTube und Instagram aufmerksam gemacht werden.

MeinVAA

Die speziell konzipierte Onlineplattform MeinVAA bietet allen VAA-Mitgliedern individuelle, auf sie zugeschnittene Informationen und Angebote. Jedes Mitglied kann sich online direkt in die Verbandsarbeit einklinken. Über Umfragen und Diskussionsforen werden die Mitglieder noch stärker in die Verbandsarbeit einbezogen und an der Meinungsbildung beteiligt.



Broschüren

Verschiedene VAA-Informationen und VAA-Broschüren erklären arbeits- und sozialrechtliche Fragen auch für juristische Laien verständlich. Die Texte sind klar gegliedert und wer-

den regelmäßig aktualisiert. Prägnante Übersichten erleichtern das Verständnis. Die Themen reichen von der betrieblichen Altersversorgung, dem Arbeitnehmererfinderrecht über das Kündigungsrecht bis zur betrieblichen Mitbestimmung und zum Arbeitszeugnis.

App

Der VAA ist mit einer eigenen App bei Google Play und im App Store vertreten. Alle Neuigkeiten rund um den VAA gibt es nun gebündelt in einer einzigen App – ob Nachrichten aus den verschiedenen Social-Media- Profilen des VAA, Pressemitteilungen, aktuelle Urteilsmeldungen oder zielgruppenspezifische Informationen für VAA-Mitglieder. Dabei bietet die VAA-NewsApp relevante Informationen für alle, die an Nachrichten aus Wissenschaft, Wirtschaft und Bildung sowie der Chemie- und Pharmabranche interessiert sind – auch für Nicht-Mitglieder.



Impressum

Herausgeber:

Verband angestellter Akademiker und
leitender Angestellter der chemischen Industrie e. V.

Redaktionsleitung:

Christoph Janik

Redaktion:

Klaus Hofmann, Timur Slapke
Mohrenstraße 11 – 17
50670 Köln
Tel. +49 221 160010 · Fax +49 221 160016
info@vaa.de · www.vaa.de

Gestaltung:

Dülberg & Brendel GmbH · PR-Kommunikation
Am Wehrhahn 18
40211 Düsseldorf
Tel. +49 211 640080 · Fax +49 211 6400823
hallo@duelberg.com · www.duelberg.com

Druck und Auflage:

Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG
Auflage: 1.000
