

Kompetenzentwicklung im Zeitalter von Arbeiten 4.0

Die Präsenz des Themas „Arbeiten 4.0“ in den aktuellen Diskussionen der Wirtschaft und insbesondere der Personalentwicklung spiegelt die zunehmende Bedeutung und den daraus entstehenden Handlungsbedarf für Unternehmen, Führungskräfte und Mitarbeiter. Diese Entwicklung führt zu einem tiefgreifenden kulturellen Wandel, da sich bestehende Organisations- und Unternehmensstrukturen zunehmend verändern.

Arbeiten 4.0, häufig auch als „New Work“ bezeichnet, erfordert von Führungskräften aber auch von Mitarbeitern spezielle Fähigkeiten und Kompetenzen, wie z.B. eigenverantwortliches Handeln und die Fähigkeit zur Selbstreflexion. Lesen Sie hier, welche besonderen Herausforderungen mit Arbeiten 4.0 verbunden sind und welche Kompetenzen und zeitgerechten Entwicklungsmaßnahmen bzw. Lernmethoden es erfordert, um den Wandel erfolgreich zu meistern.

Was macht Arbeiten 4.0 aus?

Wir erleben derzeit eine intensive Diskussion zum Thema Arbeit 4.0 bzw. New Work (hier synonym verwendet) und damit einen grundlegenden kulturellen Wandel mit neuen Ansprüchen an die Organisation von Arbeit. Dabei beschreibt Arbeiten 4.0 nicht die heutige Normalität in den Unternehmen (mit Ausnahme einzelner Pionierunternehmen), vielmehr zeigt es neue Perspektiven und Gestaltungschancen in der Zukunft auf. Die Veränderungen betreffen vor allem technische aber auch kulturelle Aspekte. Im technischen Bereich sind es z.B. Entwicklungen wie die Industrie 4.0, Digitalisierung, künstliche Intelligenz, virtuelle Welten oder Big Data die uns bewegen. Mindestens gleich bedeutend sind die kulturellen Veränderungen. Die Arbeitswelt wird zunehmend kooperativer, selbstbestimmter und transparenter. Die Selbstverantwortung der Akteure steigt und die Haltung der Handelnden ist wichtiger als

die Methoden. Hierarchien werden flacher, Zusammenarbeit wird demokratischer und erfolgt auf „Augenhöhe“, Zeit- und Ortswahl werden variabler und Teamstrukturen werden zunehmend flexibler und volatil. Teams werden dabei immer öfters aus internen und externen Netzwerken zusammengestellt und verändern sich laufend in der Zusammensetzung – je nach Aufgabe oder Projekt.

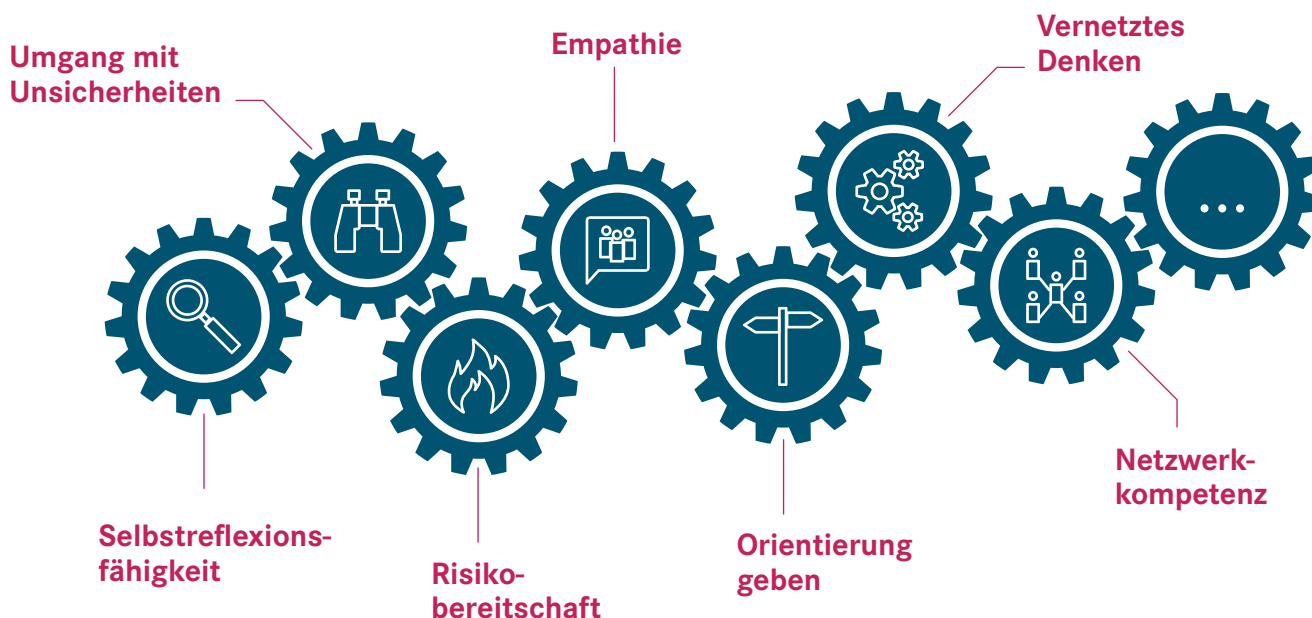
Ein weiterer Einfluss auf die sich verändernden Arbeitsstrukturen ergibt sich aus dem Eintritt der Generation Y und Z ins Arbeitsleben und deren Einstellungen und Erwartungen. So werden beispielsweise der Sinn der Arbeit (häufig als „purpose“ bezeichnet), freie Lebenszeit oder „Work-life-balance“, im Gegensatz zu hohen Positionen oder Prestige-Symbolen an Bedeutung gewinnen.

Herausforderungen für Führungskräfte und der daraus entstehende Bedarf an Kompetenzen

Eine große Herausforderung stellt für alle Beteiligten der kulturelle Wandel in der Arbeitswelt dar, wie das Beispiel eines unserer Kunden deutlich zeigt. Seit Jahren war das mittelständische Unternehmen stark hierarchisch geprägt und es gab eine klare „Anweisungskultur“. Vor zwei Jahren wurde ein neuer Geschäftsführer bestellt, der genau diese Kultur nicht mehr wollte und eigenverantwortliches Handeln in den Fokus stellte. „Die haben alle Freiheiten, aber sie werden nicht genutzt“, war sein Fazit nach geraumer Zeit. Die Mitarbeiter und Führungskräfte stehen – bildhaft gesehen – auf der einen Seite des Flusses und schauen neugierig und interessiert hinüber, was sich dort so tut, aber es fehlt ihnen die Brücke. Die Or-

ganisation scheint für diese Kultur der Freiheit und den damit verbundenen Grad an höherer Selbstverantwortung noch nicht vorbereitet. So geht es vielen Unternehmen, denn Freiheit lässt sich nicht verordnen und auch nicht jeder Mitarbeiter strebt einen höheren Freiheitsgrad an.

Um den Wandel in eine Kultur des Arbeitens 4.0 erfolgreich zu meistern, bedarf es geeigneter Rahmenbedingungen und es braucht Führungskräfte, die sich offen darauf einlassen und über entsprechende Kompetenzen verfügen. Die nachfolgend exemplarisch beschriebenen Führungskompetenzen haben schon immer eine hohe Relevanz, in Verbindung mit Arbeiten 4.0 wird deren Bedeutung jedoch noch weiter steigen.





Selbstreflexionsfähigkeit

Die modernen Formen der Zusammenarbeit erfordern andere Verhaltensweisen. Es werden Führungskräfte benötigt, die noch mehr bereit sind, Verantwortung zu übernehmen und sich ihres Tuns bewusst sind. Umso mehr ist es wichtig, eigene Bedürfnisse zu verstehen sowie die eigenen Handlungsimpulse zu reflektieren und ggf. bewusst gegenzusteuern. Die Führungskraft sollte somit die Fähigkeit besitzen, ihr Verhalten kritisch zu beleuchten und zu entwickeln. Dazu zählt auch, dass sie proaktiv Feedback einholt, sich damit auseinandersetzt und in Lernimpulse umsetzt. Im Sinne von Selbstkompetenz soll sie eigene Talente und Fähigkeiten erkennen und daraus Weiterentwicklungspotenziale identifizieren.



Umgang mit Unsicherheit

Dynamische Märkte, die steigende Komplexität, flexible Aufgabengestaltung oder wechselnde Teamstrukturen sind nur wenige Beispiele, die verdeutlichen, dass wir uns immer weiter weg von einem Arbeitsleben bewegen, das planbar und kontrollierbar ist. Dabei führt der permanente Wandel zu verstärkter Unsicherheit. Die Führungskraft muss Vertrauen in sich aufbauen, um auch in mehrdeutigen und widersprüchlichen Situationen handlungsfähig zu sein, so dass sie auch in unsicheren Situationen Entscheidungen sicher treffen kann.



Risikobereitschaft

Der oben beschriebene Unsicherheitsfaktor führt zwangsläufig dazu, dass Risiken zunehmen. Die Führungskraft benötigt Mut und die Stabilität, um Dinge auszuprobieren und zu machen. Dies ist den Mitarbeitern ebenso zuzugestehen. Die Führungskraft sollte mit Neugier auf Herausforderungen reagieren und bei Bedarf auch zu unkonventionellen Lösungswegen ermutigen.



Empathie

Der Wandel weg von einer anleitenden Führungskraft hin zu einem Ermöglicher und Coach erfordert ein hohes Maß an Empathie, insbesondere dann, wenn sich Mitarbeiter noch schwertun, sich auf die geänderten Arbeitsbedingungen einzulassen. Die Führungskraft sollte durch Berücksichtigung der Motivation, des Wissenstandes und der Interessen des Gegenübers argumentieren und überzeugen können.

Arbeiten wir in Netzwerken, erhöht sich unsere Lösungskompetenz durch den Zugriff auf breiteres Wissen und Erfahrungen. Gleichzeitig erleben wir aber auch viele unterschiedliche Verhaltensmuster oder kulturelle Hintergründe. Um diese wahrzunehmen und zu berücksichtigen, ist die Empathie der Führungskraft gefordert.



Orientierung geben

Selbstverantwortung und -steuerung ist ein zentrales Merkmal von Arbeiten 4.0. Die Führungskraft soll die Eigenverantwortung der Mitarbeiter stärken und dabei einen klaren und transparenten Handlungsrahmen setzen, der selbstverantwortliches, kreatives und innovatives Arbeiten fördert sowie eine angemessene Fehlerkultur ermöglicht. Sie müssen ihren Mitarbeitern zunehmend Freiraum lassen und auf deren Loyalität vertrauen. Bei all diesem Wandel müssen Führungskräfte selbst vorangehen und eigenverantwortlich handeln, Vorbild sein, Kontrollmechanismen abbauen und Vertrauen ausstrahlen. Sie sollten sensibel dafür sein, dass Selbstverantwortung für viele Mitarbeiter neu und ihre Rolle als Coach mehr denn je gefragt ist.

Auch die Motivationsfaktoren ändern sich. Karrierestufen, Dienstfahrzeuge etc. sind zukünftig eher weniger geeignet, um Mitarbeiter zu motivieren. Vielmehr sollte die Führungskraft in der Lage sein, Sinnhaftigkeit und Visionen zu vermitteln, dies auch unter dem Hintergrund von immer schneller sich ändernden Teamstrukturen. So wird heute verstärkt von Inspiration anstatt von Motivation gesprochen.



Vernetztes Denken

Die zunehmende Komplexität des Arbeitsalltags erfordert es umso mehr, dass Führungskräfte in der Lage sind, Gesamtzusammenhänge einer Situation zu analysieren und die vielfältigen Wechselwirkungen im gesamten Unternehmen, der Abteilung oder im Team zu erkennen und zu berücksichtigen. Für unterschiedliche Situationen sind angemessene Vorgehensweisen auszuwählen oder anzuwenden. Die Führungskraft sollte sich dabei der Auswirkungen des eigenen Handelns bewusst sein.



Netzwerkkompetenz

Arbeiten 4.0 geht mit einer zunehmenden Vernetzung innerhalb und außerhalb der Organisation einher. Führungskräfte sind daher immer öfters als Beziehungsmanager gefordert und das – im Gegensatz zu heute – nicht nur für das eigene Team, denn Netzwerke breiten sich verstärkt auf andere Bereiche innerhalb und außerhalb des Unternehmens aus. Arbeiten wir in Netzwerken, erhöht sich unsere Lösungskompetenz durch den Zugriff auf breiteres Wissen und Erfahrungen. Gleichzeitig erleben wir aber auch viele unterschiedliche Verhaltensmuster oder kulturelle Hintergründe, die es zu integrieren gilt. Eine spannende Herausforderung für Führungskräfte und Personaler wird es sein, diese Netzwerke mit den gerade benötigten Kompetenzen auszustatten und trotz der sich schnell verändernden Teamstrukturen eine Verbundenheit im Team aufzubauen.

Kompetenzentwicklung im Zeitalter von Arbeiten und Lernen 4.0

Zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen ist es notwendig, dass sich neben der Arbeitskultur auch die Lernkultur anpasst. Dabei betrachten wir folgende Ebenen des Lernens:

Wann

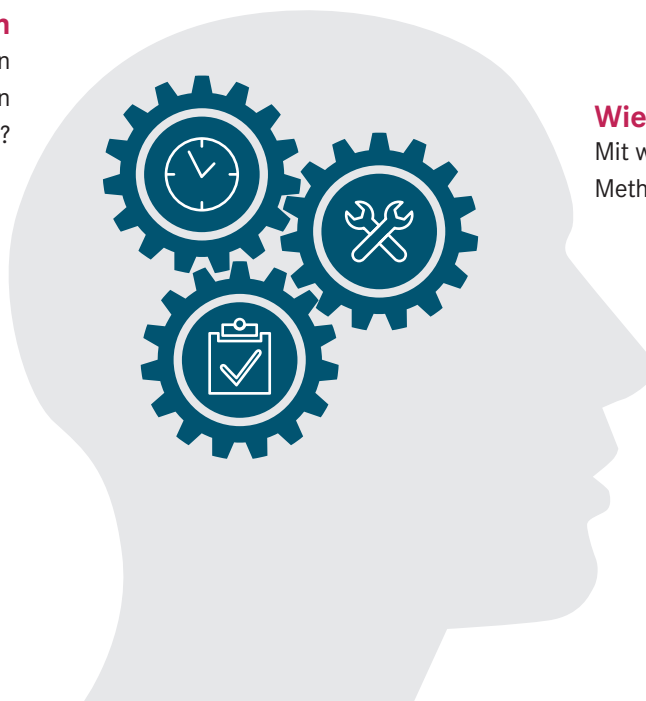
In welchen Phasen werden Wissen und Fähigkeiten angeeignet?

Was

Welche Fähigkeiten und Kompetenzen stehen im Fokus des Lernbedarfs?

Wie

Mit welchen Medien und Methoden wird gelernt?



Wann wird gelernt?

Grundsätzlich lässt sich feststellen, dass immer weniger auf Vorrat, sondern bei Bedarf gelernt wird und das mit zunehmender Eigenverantwortlichkeit. Das in der aktuellen Situation erforderliche Wissen muss schnell gefunden, abgerufen und angewendet werden können. Um ad hoc auf relevantes Know-how zuzugreifen, eignen sich die traditionellen Lernwege eher selten. Dagegen gehen z.B. Online-Angebote, Peer-Groups (Gruppe von Personen, z.B. Lernende, mit gleichen Interessen), Learning Communities deutlich besser auf diese Anforderung ein.



Was wird gelernt?

Die klassischen Führungsseminare werden weiterhin ihre Bedeutung haben, aber Inhalte müssen angepasst und mit modernen und zeitgemäßen Lernformen vermittelt werden (s.u.). So legen die oben beschriebenen erforderlichen Kompetenzen einer Führungskraft im Zeitalter von 4.0 nahe, dass die Bedeutung der Persönlichkeitsentwicklung zunehmen wird. Zusammenfassend lässt sich hierbei der Bedarf an zukunftsorientierter Kompetenzentwicklung gut an den vier Handlungsfeldern der Führung ableiten. Unter dem Aspekt „Sich selbst führen“ sollten Führungskräfte z.B. lernen, eigenverantwortlich zu agieren, dabei ihr Verhalten und Handeln kritisch zu reflektieren und Klarheit für die eigene Rolle zu entwickeln. Um Andere zu führen, gehören Aspekte wie Vertrauensbildung, Vorbildfunktion, die Führungskraft als Coach, Stärkung von Selbstverantwortung oder auch Vermittlung von Orientierung in ein Trainingscurriculum. Des Weiteren gilt es, die Organisation zu führen. Veränderungskompetenz, vernetztes Denken und Organisationsagilität sind hierbei relevante Entwicklungsfelder. Da Unternehmensgrenzen immer mehr verschwimmen, muss eine Führungskraft auch ein Umfeld führen und sollte sich dabei der Stakeholder bewusst sein. Sie muss lernen, relevante Netzwerke zu erkennen, Netzwerke aufzubauen und die Vernetzung von Mitarbeitern über Team- und Bereichsgrenzen hinaus zu fördern.

In Bezug auf die fachlichen Lernfelder sind es zunehmend agile Methoden, Innovationsmethoden oder digitale Techniken, die auf dem Entwicklungsplan einer Führungskraft stehen.



Wie wird gelernt?

Laut Guido Bosbach liegt die Zukunft der Bildung im integrierten Lernen, d.h. in der Kombination von analogen und digitalen Bildungsangeboten. So kombinieren beispielsweise die Teilnehmer von „Massive Open Learning Courses“ das digitale Angebot mit analogen Lerngruppen. Ein gutes Beispiel hierfür ist der vom 15. Mai bis zum 7. Juli 2017 durchgeführte „CL2025 MOOCathon“.^[1] Renommierete Unternehmen z.B. Vissmann, Aareal-Bank, Bosch, Audi, stellen in diesem Mooc vor, wie sie Lernen in ihrem Unternehmen gestalten. So zeigt Bosch Connect, wie sie mit der Plattform „Community Based Collaboration“ die Netzworkebildung im Unternehmen unterstützten mit dem Ziel, gemeinsam Ideen zu entwickeln, voneinander zu lernen, Informationen auszutauschen und vieles mehr.^[2]

„Learning on the job“ wird an Bedeutung zunehmen. Durch die Ergänzung von Erlerntem mit unseren persönlichen Erfahrungen in einem relevanten Kontext gewinnt es an Anwendbarkeit und wir entwickeln eine echte neue Kompetenz. Lernen wird somit immer individueller. Damit verändert sich auch die Rolle der Lehrenden. Als Coach und Mentor schaffen sie „Lernräume“ und unterstützen die Lernenden bei der Einordnung und Reflexion des neu erworbenen Wissens und der Entwicklung neuer Kompetenzen. Die Lernräume sollten möglichst offen gestaltet sein, so dass die Lernenden auch über Organisationsgrenzen hinweg sich mit anderen Lernenden vernetzen und austauschen können, z.B. in sogenannten Peer-Groups. Auch hierfür bieten die MOOCs vielfältige Möglichkeiten.

Serious Games sind in dieser neuen Lernkultur ebenfalls nicht mehr wegzudenken. Das an der Akademie für Führungskräfte eingesetzte Leadership Lap „Nine Cubes“ spielt im virtuellen Weltall. Die Teilnehmer müssen versuchen, das Raumschiff ständig mit Energie zu versorgen und immer flugfähig zu halten. Hohe Dynamik, Zeitdruck und unterschiedliche Perspektiven machen die Führung und Koordination des Astronauten-Teams zu einer realen Herausforderung. In der Simulation werden nur die Teams erfolgreich sein, die agil handeln, gut kommunizieren, ihre Potenziale nutzen und neue Chancen als auch Gefahren nicht aus dem Blick verlieren. Wer versucht, in hierarchischen Strukturen die Probleme zu lösen, wird schnell eines Besseren belehrt.^[3]

Aufgrund der zunehmenden individuellen Kompetenzentwicklung und ergänzend zu o.g. integriertem Lernen, wird Coaching eine wichtige Ergänzung zu den genannten Lernmethoden darstellen. Coaching ist in vielen Situationen die geeignete Maßnahme, um Veränderungen vorzubereiten oder zu klären, es ermöglicht neutrales Feedback, bietet einen geschützten Rahmen zur intensiven Bearbeitung sehr persönlicher Themen und fördert in hohem Maße die erforderliche Potenzialentfaltung, Eigenverantwortung und Problemlösungskompetenz.

Fazit

Lern- und veränderungsfähig zu sein, eigenverantwortlich neues Wissen und wirkungsvolle Verhaltensweisen weiterzuentwickeln, werden Schlüsselfunktionen in der Arbeitswelt 4.0 sein.^[4] Für viele Führungskräfte bedeutet das, dass sie ihre Komfortzone verlassen und sich immer schneller und öfters auf veränderte Rahmenbedingungen einlassen müssen. Eine zeitgerechte Führungskräfte-Entwicklung muss dies berücksichtigen und die individuell erforderlichen Kompetenzen mit zeitgemäßen Lerninhalten und -methoden vermitteln.

Doch trotz aller Tendenzen in Richtung Arbeiten 4.0 kann es nicht das Ziel sein, jedem Unternehmen schnellstmöglich diese Arbeitskultur überzustülpen. Grundsätzlich muss das Unternehmen für die hier beschriebenen Veränderungen bereit sein, den Rahmen dafür zu schaffen und vor allem seine Führungskräfte und Mitarbeiter durch geeignete Trainings und unterstützende Maßnahmen darauf vorzubereiten. Gute Chancen ergeben sich insbesondere für KMU, denn sie schaffen es im Vergleich zu Großkonzernen meistens schneller, solch einen (Kultur-) Wandel durchzuführen und Strukturen anzupassen.

^[1] <https://colearn.de> (02.07.17)

^[2] <https://colearn.de/bosch-am-mittwoch/> (05.07.17)

^[3] Details siehe hier: https://www.youtube.com/watch?v=mhBp8By6n_A / <https://www.die-akademie.de/seminare/kommunikationsmanagement-projekterfolg>

^[4] vgl. Altgen, Bernd: Interview in Arbeitsvisionen 2025, Hrsg. Guido Bosbach, Norderstedt 2015, S. 42

Renate Vochezer

E-Mail rvochezer@die-akademie.de

Akademie für Führungskräfte der Wirtschaft GmbH

Seepromenade 19
88662 Überlingen

Telefon **+49 7551 9368-185**
E-Mail beratung@die-akademie.de
Internet www.die-akademie.de