

Hochschule Merseburg (FH)

University of Applied Sciences

Fachbereich Wirtschaftswissenschaften

Fachgebiet Unternehmensführung

Bachelorarbeit

Arbeitswelt 4.0: Konsequenzen für die Personalführung

Sinan Karamanli

Erstprüfer: Prof. Schindler

Zweitprüfer: Prof. Döpke

SS 2018

1. Einleitung	1
2. Arbeitswelt 4.0 - Grundlagen und Auswirkungen	2
2.1 Begriffliche Bestimmung Arbeitswelt 4.0	2
2.2 Grundlegende Aspekte der Arbeitswelt 4.0	3
2.3 Auswirkungen/Konsequenzen der Arbeitswelt 4.0	6
3. Personalführung in der Arbeitswelt 4.0	7
3.1 Begriffliche Bestimmung: Personalführung	7
3.2 Generelle Einflüsse der Arbeitswelt 4.0 auf die Personalführung	7
4. Neue Rolle der Führungskraft	9
4.1 Kernkompetenzen einer modernen Führungskraft	9
4.2 Transformationales Führen zum Erfolg in der Arbeitswelt 4.0	11
4.3 Kultur der Innovation im Unternehmen	13
5. Personalführung in der Arbeitswelt 4.0	15
5.1 Neue Anforderungen an Führung	15
5.1.1 Geschwindigkeit wichtiger als Perfektion	15
5.1.2 Lust am Wandel	16
5.1.3 Führungskraft als inspirierender Moderator	17
5.2 Digitalisierung der Personalführung	18
5.2.1 Chancen der Digitalisierung	18
5.2.2 Risiken der Digitalisierung	19
5.3 Demokratisierung der Personalführung	20
5.3.1 Dezentralisierung und Hierarchieabbau	21
5.3.2 Rückführung in kleine Teams	23
6. Veränderungen in den Belegschaften	23
6.1 Grundlegende Aspekte	23
6.2 Individualität	27
6.2.1 Generationenkonflikt - Besonderheiten der Generation Y	27
6.2.2 Vielfalt für sich nutzen - Mehr-Generationen-Management	29
6.3 Demographischer Wandel	32
6.3.1 Herausforderungen durch ältere Belegschaften	32
6.3.1.1 Beschäftigungsfähigkeit der älteren Belegschaften erhalten	32
6.3.1.2 Förderung der fluiden Intelligenz - Gesundheitsmanagement	35

6.3.2 Fachkräftemangel durch gute Führung abmildern	37
6.4 Entgrenzung der Unternehmensstrukturen	38
6.4.1 Führen auf Distanz	38
6.4.2 Work-Life-Balance - Zwischen Separation und Integration	40
7. Resümee	42
8. Abbildungsverzeichnis	45
9. Literaturverzeichnis	46
10. Eidesstattliche Erklärung	47

1. Einleitung

Die Arbeitswelt 4.0 ist eins der dominierenden Themen der Wirtschaft unserer Zeit. Dabei ist sie eine Folge der Industrie 4.0, infolge dessen die Digitalisierung der Unternehmen vorangetrieben wird. Daher betrachtet die Arbeitswelt 4.0 die Digitalisierung der vor allem zwischenmenschlichen Arbeit. Zudem führt sie zu einem Wandel in der Produktion von Gütern und Dienstleistungen. Dies wiederum bringt komplett neue Anforderungen in die Unternehmen, was ebenfalls die Arbeit an sich verändert.¹ Daher bietet die Arbeitswelt 4.0 eine nie da gewesen Chance die Arbeit neu zu gestalten, sei es hinsichtlich der Zeit und des Ortes. Dies wird ermöglicht aufgrund der technologischen Möglichkeiten. Dabei werden sich auch das Rollenverständnis und Funktionen der Unternehmensmitglieder zum Teil gänzlich ändern.²

Im Rahmen dieser Arbeit werden die Konsequenzen der Arbeitswelt 4.0 aus Sicht der Personalführung erläutert. Es wird betrachtet inwiefern sich diese von ihren aktuellen Methoden entfernen und was die wichtigsten Erkenntnisse für diese sind. Dabei sind diese vielfältig und beziehen auch die Strukturen des Unternehmens und die Belegschaften der Unternehmen ein. Zur Erreichung des möglichst aktuellen Kenntnisstandes wurde hauptsächlich moderne Literatur genutzt.

Zu Beginn wird die Arbeit die grundlegenden Themen beleuchten. Dabei wird sowohl der Begriff der Arbeitswelt 4.0, als auch der Personalführung erläutert. Infolgedessen beginnen die konkreten Konsequenzen der Personalführung. Dabei ist die Arbeit dreigeteilt aufgebaut. Als erstes wird die Führungskraft und ihr Aufgabenbereich direkt betrachtet. Als zweites werden strukturelle und umweltbedingte Themen betrachtet. Dabei spielen Änderungen in der Wirtschaftswelt, als auch in den Unternehmen und Personalabteilungen an sich eine Rolle. Zuletzt werden die Geführten bzw. Mitarbeiter betrachtet. Auch sie vollziehen umfassende Veränderungen, welche zum Großteil gesellschaftlicher Natur sind. Diese wirken letztendlich auch massiv auf das Führungsverhalten, da sie neue Methoden und Instrumente der Führung erfordern. Insgesamt lassen sich allerdings in allen Abschnitten Themen aller drei Aspekte finden, da diese sich größtenteils wechselseitig beeinflussen.

¹ Vgl. Jochmann / Böckenholt / Diestel (2016) S.167f.

² Vgl. Jochmann et al. (2016) S.24f.

2. Arbeitswelt 4.0 - Grundlagen und Auswirkungen

Im folgenden Abschnitt wird die Thematik der Arbeitswelt 4.0 näher beleuchtet, um einen allgemeinen Überblick und ein besseres Verständnis für die folgenden Abschnitte zu erzeugen.

Zu Beginn wird der Begriff „Arbeitswelt 4.0“ definiert und sein Ursprung aufgezeigt. Folgend werden grundlegende Aspekte thematisiert. Dazu zählen solche, welche die Arbeitswelt 4.0 erst haben entstehen lassen und unabdingbar für dessen weitere Entwicklung sind. Abschließend werden allgemeine Auswirkungen der Arbeitswelt 4.0 beleuchtet.

2.1 Begriffliche Bestimmung Arbeitswelt 4.0

Um einen besseren Bezug zu der Thematik zu erhalten, ist es sinnvoll den Begriff Arbeitswelt 4.0 zu definieren. Woher kommt der Begriff bzw. woher wurde dieser abgeleitet? Der Begriff Arbeitswelt 4.0 entstand aus den Entwicklungen zur Industrie 4.0.³

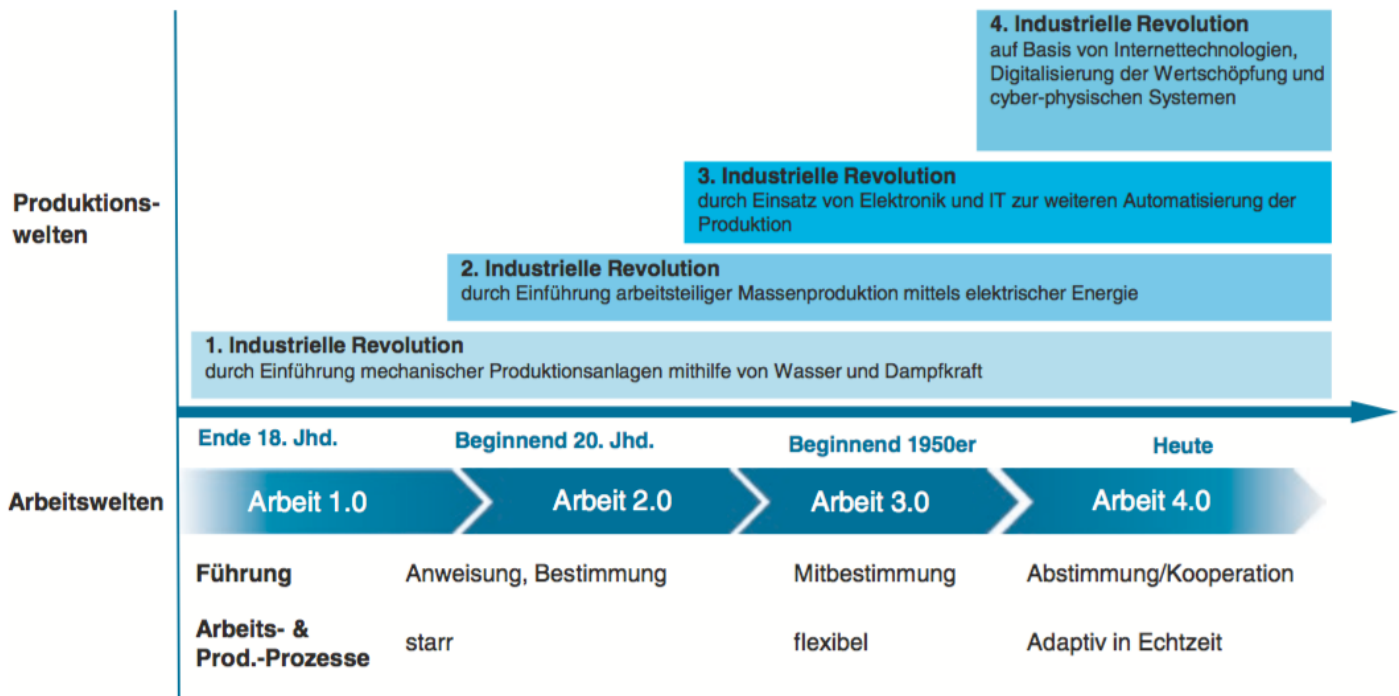


Abb. 1: Der Weg zur Arbeitswelt 4.0⁴

³ Vgl. Franken (2016) S.5

⁴ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.167

Dabei erhalten die neuen Technologien Einzug in die Industriebranche und entwickeln sich zu cyber-physischen Systemen⁵, was ein tiefgreifenden Wandel in der Produktion von Gütern und Leistungen darstellt. Auch die Digitalisierung der Unternehmen spielt eine große Rolle in der Industrie 4.0.⁶

Der daraus resultierende Begriff der Arbeit 4.0 beschreibt die Möglichkeiten der Vernetzung und Digitalisierung in den Unternehmen für die Arbeitnehmer. Die Arbeit 4.0 wird flexibler, individueller und auch die Kommunikation untereinander wird sich grundlegend wandeln. Damit einher geht auch der Trend zur Dezentralisierung bzw. Demokratisierung und dem damit verbundenen Hierarchieabbau in Unternehmen.⁷

Insgesamt beschreibt der Begriff Arbeitswelt 4.0 die Fülle an Möglichkeiten, welche sich aus den neuen Technologien und der damit verbundenen Vernetzung, Digitalisierung und Flexibilisierung ergeben. Dabei sind die Themen breit gefächert von netzwerkartiger (demokratischer) Zusammenarbeit in Teams, dezentral agierenden Communities, hin zu flexibler Orts- und Zeitgestaltung.⁸

2.2 Grundlegende Aspekte der Arbeitswelt 4.0

Im folgenden Abschnitt wird auf die grundlegenden Aspekte der Arbeitswelt 4.0 eingegangen. Damit sind jene gemeint, wodurch die Thematik der Arbeitswelt 4.0 überhaupt entstehen konnte und ebenso die weitere Entwicklung dieser maßgeblich beeinflussen werden.

Der allgegenwärtige Aspekt, ist die Digitalisierung.⁹ In Zukunft soll „alles was sich digitalisieren lässt, auch digitalisiert werden“¹⁰, denn die Arbeitswelt 4.0 wird bestimmt von Technologien und Plattformen, welche die Grenzen der Arbeitswelt nach und nach

⁵ Samulat (2017) S.54: Cyber-Physische Systeme (CPS) verbinden die physische und die digitale Welt

⁶ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.168

⁷ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.24f.

⁸ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.26

⁹ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.22 def.

¹⁰ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.132

auflösen.¹¹ Dabei spiegelt sich die Digitalisierung in vielen Facetten wieder und hat allgemein große Auswirkungen auf fast alle Faktoren, was sich im Laufe der nächsten Kapitel zeigen wird und die Wichtigkeit der Digitalisierung als zentraler Treiber der Arbeitswelt 4.0 unterstreicht.

Ein Aspekt, ist die Vernetzung. Diese ist gerade für die in der modernen Arbeitswelt wichtigen jüngeren Generationen und qualifizierten Personen eine Selbstverständlichkeit. Dies liegt an daran, dass die Vernetzung in Netzwerken und Social-Media-Plattformen längst zur Normalität gehören.¹² Davor können sich auch die Unternehmen und alteingesessenen Generationen nicht verstecken, wollen sie weiterhin als attraktiver Arbeitgeber gelten und zudem erfolgreich sein. Denn die enge Vernetzung, sowohl mit Kunden und Lieferanten, als auch bei den Mitarbeitern untereinander, wird ein maßgeblicher Erfolgsfaktor in jeder Hinsicht.¹³ Auf diese Weise soll die Schnelligkeit und Effizienz erhöht werden, sowie Kostenvorteile, durch die Optimierung der Wertschöpfungskette, realisiert werden. Des Weiteren werden Unternehmen dem erhöhten Bedarf an Flexibilität gerecht, welcher ebenfalls zu den wichtigen Aspekten der Arbeitswelt 4.0 gehört.¹⁴

Der nächste wichtige Aspekt, ist die Flexibilität. Diese kann viele Vorteile für Unternehmen und Arbeitnehmer haben. Zum einen werden die Produktion und Arbeitsabläufe flexibler gestaltet. Dies ist vor allem sinnvoll, hinsichtlich der dynamischen und sich schnell ändernden Märkten, um stets schnell und effizient handeln zu können. Zum anderen kommt die Flexibilität den Arbeitnehmern zu Gute. Hier geht es vor allem, um Themen wie die Flexibilität von Arbeitsort und Arbeitszeit, wodurch eine bessere Work-Life-Balance erreicht werden kann.¹⁵ Die Work-Life-Balance stellt ebenfalls eins der meist genannten Bedürfnisse der Mitarbeiter dar. Vor allem die jüngeren Generationen, stellen hohe Anforderungen an ihre eigene Flexibilität.¹⁶ Hier ist vor allem die Personalführung

¹¹ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.24

¹² Vgl. Troger (2017) S.39

¹³ Vgl. Troger (2017) S.53

¹⁴ Vgl. Andelfinger / Hänisch (2017) Geleitwort

¹⁵ Vgl. Franken (2017) S.66ff.

¹⁶ Vgl. Franken (2017) S.22

gefordert, die Entwicklung der Flexibilität zu betreuen, da sie viele Risiken für die Arbeitnehmer birgt.¹⁷

Als letzte Facette der Digitalisierung steht die Automatisierung. Auch sie beeinflusst die Arbeitswelt 4.0 auf vielen Ebenen. Zum einen wird die Automatisierung stark in den Arbeitsmarkt eingreifen. Experten hoffen auf diese Weise dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken, denn es sind viele Berufsgruppen von der Automatisierung bedroht.¹⁸ Dabei werden sich Berufsbilder ändern. Altbekannte Berufe fallen, neue und meist anspruchsvollere Tätigkeiten entstehen. Daher ist auch der Wandel zu mehr Kreativität und Innovation in den Unternehmen zu erklären. Dies sind meist noch Tätigkeiten, die der Mensch am besten ausfüllen kann.¹⁹ Dabei kommt es dazu, dass Beschäftigte meist höhere Qualifikationen aufweisen und zum Teil selbstständig arbeiten und entscheiden können. Das wirkt sich natürlich auch auf die Strukturen im Unternehmen aus, da zukünftig neue und geeignetere Methoden der Führung gefragt sind. Zudem haben die Arbeitnehmer, aufgrund ihrer höheren Qualifikationen, nunmehr größere Ansprüche an ihren Arbeitgeber, was sich in den allgemeinen Trends zur Flexibilität der Arbeit zeigt. Dies ist einer der Gründe, weshalb sich auch die Arbeitskultur in Unternehmen ändert.²⁰

Die Digitalisierung hat allerdings nicht nur eine Veränderung auf technologischer Ebene zur Folge, sondern verändert auch die Unternehmenskultur und die Führung an sich.²¹ Daraus lässt sich auf den 2. zentrale Aspekt der Arbeitswelt 4.0 schließen. Die Demokratisierung der Unternehmen und Führungsstrukturen. In der neuen Arbeitswelt erhalten Arbeitnehmer nie da gewesene Chance, die Art und Weise wie sie Arbeiten möchten, selbst zu gestalten.²² Aufgrund der eingangs erwähnten Vernetzung und Echtzeit-Kommunikation auf z.B. Social-Media-Plattformen, ist es Arbeitnehmern künftig möglich, ohne großen Aufwand orts- und zeitungebunden zu kommunizieren.²³ Aufgrund dieser neuen Möglichkeiten und der Veränderungen im Arbeits- und Privatleben, ist es ein

¹⁷ Vgl. Franken (2017) S.83f.

¹⁸ Vgl. Rump / Eilers (2017) S.11

¹⁹ Vgl. Rump / Eilers (2017) S.42

²⁰ Vgl. Franken (2017) S.36

²¹ Vgl. Corinna von Au (2017) S.2

²² Vgl. Jochmann et. al (2016) S.183

²³ Vgl. Corinna von Au (2017) S.5

zentraler Erfolgsfaktor im Unternehmen die geeigneten Prozesse, hinsichtlich demokratischer und flexibler Strukturen, zu etablieren.

2.3 Auswirkungen/Konsequenzen der Arbeitswelt 4.0

Die Auswirkungen der Arbeitswelt 4.0 auf die Unternehmen und die Wirtschaft sind vielfältig. Aufgrund der zuvor erwähnten Digitalisierung und der damit einhergehenden Möglichkeiten flexibler und ungebundener zu Arbeiten, wandeln sich die Unternehmensstrukturen und die Art und Weise, wie gearbeitet wird. Zudem werden sich Struktur und Organisation hinsichtlich der Demokratisierung der Unternehmen wandeln. Dabei werden sich etablierte Berufsbilder wandeln und neue Berufe entstehen, denn in Folge der Arbeitswelt 4.0 werden Menschen immer seltener standardisierte/repetitive Tätigkeiten vollziehen, da diese nach und nach von Maschinen ausgeführt werden.²⁴ Mensch und Maschinen werden zukünftig immer mehr im Einklang sein, was auch ein höheres Maß an geistiger Leistung seitens der Belegschaften erfordert.²⁵ Daraus folgt die Konsequenz, dass ewiges Lernen und Weiterbilden überlebensnotwendig in der Arbeitswelt 4.0 sind, da die Halbwertszeit des Wissens sinkt und die Wirtschaftswelt im Allgemeinen dynamischer geworden ist.

Des Weiteren fand eine Machtverschiebung auf dem Arbeitsmarkt, zugunsten der Arbeitnehmer, statt. Aufgrund der Möglichkeiten des Internets und der Vernetzung ist die Beschaffung von Informationen sehr leicht geworden. Damit einhergehend sind die Ansprüche zukünftiger Arbeitnehmer an das Unternehmen gestiegen. Dabei sind monetäre Anreize nicht mehr ausreichend, viel mehr geht es um Struktur, Strategie und Mitspracherecht im Unternehmen.²⁶ Denn eine der großen Auswirkungen der Arbeitswelt 4.0 ist die Demokratisierung der Unternehmen und der Wunsch nach mehr Autonomie in den Belegschaften.²⁷

²⁴ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.168ff.

²⁵ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.189

²⁶ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.309

²⁷ Vgl. Franken (2017) S.12

Hier ist das Unternehmen gefordert, diese Entwicklungen wahrzunehmen und ernsthaft zu behandeln und die richtigen Entscheidungen hinsichtlich der Unternehmensorganisation zu treffen.

3. Personalführung in der Arbeitswelt 4.0

Im folgenden Abschnitt wird der Begriff der Personalführung erläutert und welche generellen Einflüsse auf die Personalführung, durch die Arbeitswelt 4.0, zu erwarten sind.

3.1 Begriffliche Bestimmung: Personalführung

Die Personalarbeit als solches kann in drei zentrale Bereiche gegliedert werden: Die Personalbeschaffung, die Personalführung und die Personalentwicklung.²⁸ Da die folgende Arbeit die Konsequenzen der Arbeitswelt 4.0 aus Sicht der Personalführung betrachtet, macht es ebenfalls Sinn den Begriff der Personalführung zu definieren. Zu Beginn sollte der Begriff der „Führung“ definiert werden. Die Führung beschreibt sich als eine Beeinflussung von Personen durch eine andere Person. Im Zusammenhang mit Führen von Personal in Unternehmen, kann man von einer Beeinflussung des Mitarbeiterverhaltens reden. Es handelt sich um eine interaktive Beziehung, in welcher sich die Beteiligten gegenseitig beeinflussen.²⁹ So handelt es sich bei Personalführung, um eine direkte, persönliche und auch immer mehr individuelle Beziehung zwischen Führungskraft und Geführtem.³⁰

3.2 Generelle Einflüsse der Arbeitswelt 4.0 auf die Personalführung

Aufgrund der Entwicklungen zur Arbeitswelt 4.0 lassen sich einige Einflüsse auf die Führung bzw. Personalführung beobachten, denn die Führung und die Rolle der Führungskräfte sind zwei Aspekte, welche sich zukünftig mitunter am stärksten verändern werden. Da, wie bereits im vorherigen Kapitel erwähnt, die Halbwertszeit des Wissens sinkt, tritt die Personalführungskraft eher als „Coach“ bzw. Personalentwickler auf. Es wird

²⁸ Vgl. Troger (2017) Vorwort

²⁹ Vgl. Troger (2017) S.119f.

³⁰ Vgl. Troger (2017) S.161

weniger geführt, dafür umso mehr moderiert. Macht und Verantwortung werden abgegeben, unter dem Aspekt einer demokratischen und modernen Führung, um den Mitarbeitern die nötigen Freiräume zu gewähren, damit diese ihre bestmögliche Arbeitsleistung erzielen können.³¹ Insgesamt sieht sich die Personalführung folglich als Dienstleister, welche das Maximum aus ihrer Belegschaft kriegem möchte, indem sie ihre Dienste im Sinne der Belegschaft einsetzt.³²

Ein weiterer wichtiger Punkt, ist die Vielfalt der Belegschaften und die damit verbundene Individualisierung der Personalführung.³³

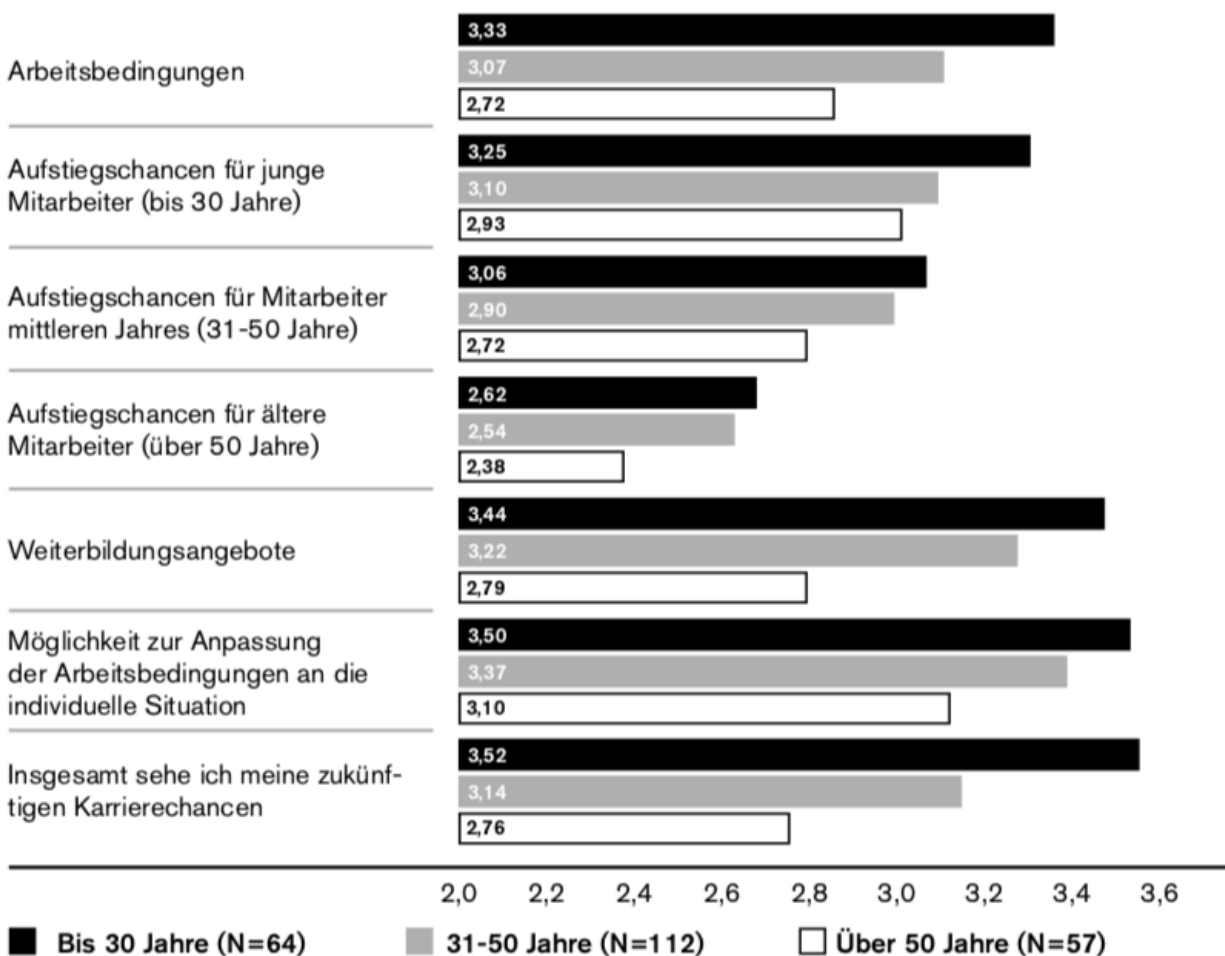


Abb. 2: Personalinstrumente im Bezug auf Altersgruppen³⁴

³¹ Vgl. Hackl / Wagner / Attmer / Baumann (2017) S.75

³² Vgl. Hofert (2016) S.54

³³ Vgl. Hackl et. al (2017) S.13

³⁴ Vgl. Hackl et. al (2017) S.50

Anhand dieser Abbildung lässt sich sehr veranschaulichen, wie wichtig es ist individuell auf die verschiedenen Gruppierungen und Generationen in den Belegschaften einzugehen. Es wurden 231 Personen aus drei verschiedenen Generationen befragt, wie sie über die abgebildeten Personalmaßnahmen denken und wie wichtig diese seien. Es lassen sich zum Teil große Unterschiede erkennen. Daher sollten Unternehmen Lösungen für die zunehmende Individualisierung parat halten. Dies sollte besonders auch unter dem Aspekt der demographischen Entwicklung betrachtet werden, da zukünftig die Belegschaften immer älter werden und folglich auch einen immer größeren Anteil an der Gesamtbelegschaft ausmachen werden.³⁵ Daher wird auch die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Älteren von zentraler Bedeutung zukünftiger Personalführung sein.³⁶

Individualisierung wird in der Arbeitswelt 4.0 ein Leitthema in der Personalführung werden, um seine Mitarbeiter langfristig zu motivieren und an sich zu binden. Dabei geht es nicht darum eine möglichst hohe Anzahl an Individualisierungsmaßnahmen vorzuweisen, sondern seine Belegschaft richtig einzuschätzen und aus diesem Wissen die richtigen Maßnahmen abzuleiten.³⁷

4. Neue Rolle der Führungskraft

Nachdem nun die Begrifflichkeit rund um das Thema Arbeitswelt 4.0 und der Personalführung geklärt sind, werden folgend die Konsequenzen dieser Entwicklung aufgezeigt. Zu Beginn steht die (Personal)-führungskraft, und welche Rolle sie zukünftig ausfüllen wird, im Fokus.

4.1 Kernkompetenzen einer modernen Führungskraft

Die Anforderungen an Personalführungskräfte haben sich grundlegend geändert. In der Arbeitswelt 4.0 sind vor allem soziale und kommunikative Fähigkeiten gefragt.

³⁵ Vgl. Hackl et. al (2017) S.51

³⁶ Vgl. Franken (2017) S.91

³⁷ Vgl. Hackl et. al (2017) S.99

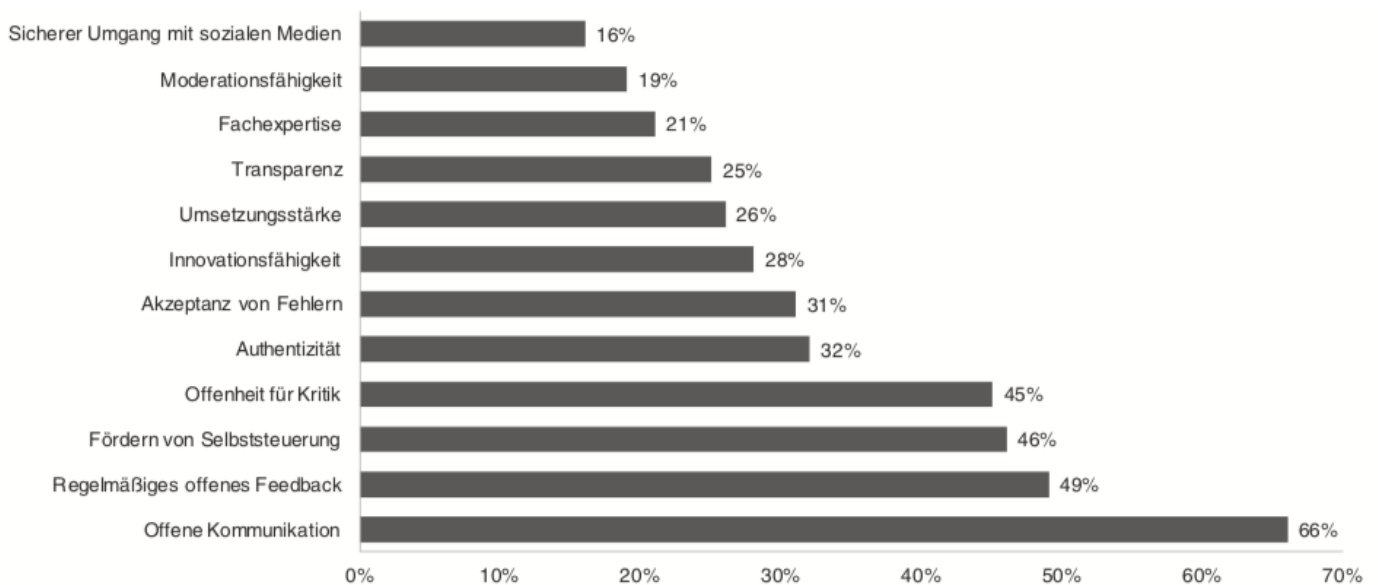


Abb. 3: Kernkompetenzen einer modernen Führungskraft³⁸

Anhand dieser Umfrage lassen sich die Wünsche an Personalführer eindrucksvoll abbilden. Das dominierende Thema ist die Offenheit. Es geht vor allem um offene Kommunikation, offenes Feedback, offen für Kritik zu sein, aber auch die Selbststeuerung bzw. die Selbstverantwortung zu fördern. Die Grundlage, um diese Kompetenzen zu erreichen, ist eine hohe emotionale Intelligenz. Die Fähigkeit, die eigenen Gefühle und die der Mitarbeiter früh zu erkennen, richtig zu deuten und wertzuschätzen. Nur auf diese Art ist es möglich, ein Klima der Offenheit und des Vertrauens zu erzeugen. Dies ist unabdinglich für den Erfolg im Unternehmen, denn ohne Vertrauen kann Teamarbeit nicht funktionieren.³⁹ Daher ist die Personalführung kein Beruf mehr für Individualisten. Aufgrund der Forderungen nach Offenheit, muss auch die Führungskraft Offenheit und Transparenz vorleben.⁴⁰

Ein wichtiger Schritt zur Erreichung der emotionalen Intelligenz, ist die Selbstreflexion bzw. die Selbstführung. Hiervon betroffen sind sowohl die Führungskraft auch als die Mitarbeiter, da sie aufgrund ihrer neugewonnenen Autonomie und der Dezentralisierung der Arbeit, immer mehr selbstverantwortlich agieren.

³⁸ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.96

³⁹ Vgl. Corinna von Au (2017) S.65f.

⁴⁰ Vgl. Rosenberger (2013) S.78f.

Insgesamt betrachtet wird die Führung vor allem kommunikative Kompetenzen erfordern. Folglich wird die kompetente menschliche Führung in der Arbeitswelt 4.0 wichtiger als je zuvor.⁴¹

4.2 Transformationales Führen zum Erfolg in der Arbeitswelt 4.0

Die transformationale Führung entwickelte sich aus der transaktionalen Führung heraus und kann ohne sie nicht funktionieren. Dennoch rückt sie in der Arbeitswelt 4.0 besonders in den Fokus und wird zum wichtigen Faktor. Sie zielt darauf ab die Eigenmotivation und die individuelle Behandlung und Förderung der Mitarbeiter zu stärken. Dies ist vor allem in Zeiten der selbstorganisierten Teams und des autonomen Arbeitens besonders gefragt in der Führung. Dies wird erreicht, indem die Personalführung im Sinne einer transformationalen Führung, einen gemeinsamen Sinn und Werte vermittelt und dabei als Vorbild fungiert.⁴² Die Forderungen nach Flexibilität und das dynamische Umfeld, in welchem sich die Unternehmen befinden, erfordern ein Grundgerüst an Werten, an welchen sich die Mitarbeiter und das Unternehmen orientieren können. Die Etablierung von Werten, durch die transformationale Führung, bilden eine Grundvoraussetzung für den wirtschaftlichen Erfolg.⁴³ Sie führt zu einer größeren Bindung der Mitarbeiter an ihre Arbeit und das Unternehmen, was in Zeiten der Offenheit und des selbstständigen Arbeitens, sinnvoll erscheint.⁴⁴ In Zeiten der Ungewissheit hinsichtlich des Marktes, des Unternehmens und sogar des eigenen Berufs, gibt die transformationale Führung beständige Prinzipien und vertraute Werte.⁴⁵

Um diese Art der Führung gewinnbringend umzusetzen, bedarf es einer charismatischen Führungskraft, welche ihr eigenes Handeln bereits reflektiert hat und somit die Werte und Strategie des Unternehmens glaubhaft und transparent übermitteln kann.⁴⁶ Dies ist von großer Bedeutung, denn die transformationale Führung, setzt bei der Eigenmotivation der Mitarbeiter, tätig zu werden und eigenverantwortlich im Sinne des Unternehmens zu

⁴¹ Vgl. Corinna von Au (2017) S.14f.

⁴² Vgl. Hofert (2016) S.48

⁴³ Vgl. Rosenberger (2013) S.200

⁴⁴ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.19f.

⁴⁵ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.30

⁴⁶ Vgl. Andelfinger / Hänisch (2017) S.170

handeln.⁴⁷ Der Erfolg dieses Führungsstils steht und fällt mit der Führungskraft. Je glaubhafter und authentischer die Führungskraft die Unternehmenskultur etabliert, desto loyaler werden seine Mitarbeiter ihm, aber auch sich selbst gegenüber, sein.⁴⁸

Um die transformationale Führung erfolgreich und gewinnbringend einzusetzen gibt es 4 Faktoren, welche einen starken Einfluss auf die Motivation und die Arbeitsleistung der Mitarbeiter haben:

1. Individualisierte Berücksichtigung: Die Führungskraft sieht die Mitarbeiter als Individuen und ermöglicht ihnen eine individuelle Förderung hinsichtlich ihrer Stärken und Schwächen. Dabei tritt die Führungskraft als eine Art Coach oder Ratgeber auf und erkennt individuelle Bedürfnisse rechtzeitig und leitet die geforderten Maßnahmen, wie z.B. Personalentwicklung, Übernahme von Verantwortung usw., ein.

2. Intellektuelle Stimulierung: Die Führungskraft ermutigt ihre Mitarbeiter etablierte Denkmuster aufzubrechen, um neue Wege zu erforschen. Dabei soll das kritische Denken angeregt werden, um unbefriedigende Situationen oder Zustände zu erkennen und zu beheben. Dabei gewährt die Führungskraft den Mitarbeiter den entsprechenden Freiraum zum Ausprobieren von neuen Überlegungen oder Möglichkeiten.

3. Inspirierende Motivierung: Die Führungskraft kann Visionen und Sinn einer Unternehmung wirksam übermitteln und die Mitarbeiter begeistern. Dabei erzeugt sie ein Gefühl des großen Ganzen, wobei jeder Mitarbeiter einen bedeutenden Teil der Gruppe bzw. des Projekts darstellt.

4. Idealierte Einflussnahme: Die Führungskraft verhält sich glaubwürdig und authentisch und hat klare Prinzipien. Es bestehen keine Zweifel an ihrer Haltung. Zudem hat sie eine charismatische Ausstrahlung und kann die Mitarbeiter begeistern. Somit kann sie die Emotionen der Mitarbeiter, wie Stolz, Bewunderung oder Begeisterung ansprechen und einen Eigenantrieb der Mitarbeiter entwickeln.⁴⁹

Insgesamt betrachtet bietet die transformationale Führung Sicherheit. Sie bietet gemeinsame Werte und Prinzipien. Dies hat vor allem im Bezug zur Arbeitswelt 4.0 viele Vorteile. Zum einen fördert es die Arbeit in Teams. Es entsteht eine Art „wir-Gefühl“ im

⁴⁷ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.21

⁴⁸ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.28

⁴⁹ Vgl. Franken (2017) S.183f. nach Bass / Avolio

Team, da alle nach den selben Prinzipien arbeiten. Zudem übernehmen die Mitarbeiter in einem transparenten und verständnisvollen Klima öfter die Verantwortung. Dies liegt auch an dem weiteren großen Vorteil. Die Angst, welcher mit der Digitalisierung der Arbeitswelt verbunden ist, kann auf diese Weise verringert werden. Dabei geht es nicht nur um die Angst vor der Verantwortungsübernahme. Auch das selbstständige Arbeiten, ohne direkte Führung und Kontrolle, kann Mitarbeiter ängstlich stimmen. Daher bietet die transformationale Führung die perfekte Führungskomponente, da sie eine Konstante in der sonst so dynamischen Arbeitswelt bietet. Die Konstante in Form von gemeinsam definierten Werten und Prinzipien, welche als eine Art Rahmen im selbstständigen Arbeiten fungieren.⁵⁰

4.3 Kultur der Innovation im Unternehmen

Die Unternehmenskultur wird in der Arbeitswelt 4.0 radikalen Veränderungen unterzogen. Dabei wird sie als Anker und Motor des digitalen Wandels betrachtet. Dies liegt an den neuen Marktumständen und Umwelteinflüssen, welche neue Methoden und Anforderungen an die Führung nach sich ziehen.⁵¹ Sie versucht ähnlich, wie die Bildung gemeinsamer Werte und Prinzipien, eine Konstante für die Beschäftigten zu sein. Die Unternehmenskultur soll zum einen Sicherheit in den unsicheren und dynamischen Umständen bieten, zum anderen muss sie die Flexibilität und Agilität ermöglichen.⁵² Start-Ups können an dieser Stelle als positives Beispiel genannt werden. Sie sind meist aufgrund ihres rasanten Wachstums und ihrer nicht vorhandenen Historie, im ständigen Veränderungsprozess. Dabei brauchen sie dennoch eine Kultur, welche eine Art Leitsatz und Rahmenbedingungen definiert.⁵³

⁵⁰ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.30f.

⁵¹ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.17

⁵² Vgl. Jochmann et. al (2016) S.19

⁵³ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.35

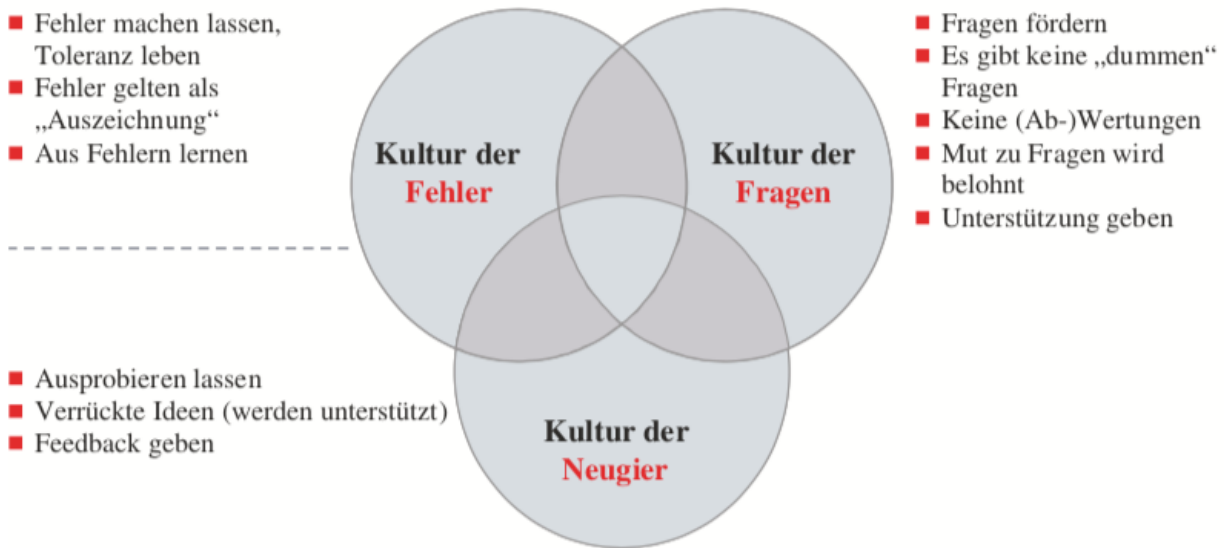


Abb. 4: Kennzeichen der Innovationskultur⁵⁴

Solche innovativen Unternehmenskulturen sind meist geprägt von 3 Grundpfeilern: Eine Kultur der Fehler, Fragen und Neugier. Grundsätzlich ist es eine der wichtigen Aufgaben der Führung, Vertrauen zu schaffen. Dabei ist sowohl des Vertrauen der Mitarbeiter zur Führung und dem Unternehmen, als auch bei den Mitarbeitern untereinander gemeint. Auf dem Weg zur Innovation, sollten Rückschläge und das Scheitern einkalkuliert und nicht negativ gesehen werden. Aus dieser Fehlerkultur können Mitarbeiter das nötige Vertrauen in ihre Arbeit ziehen. Des Weiteren werden dadurch auch die unangenehmen Fragen gestellt, welche wohlmöglich wertvolle Antworten nach sich ziehen. Daher ist auch eine offene Kultur der Fragen ein wichtiger Bestandteil innovativer Kulturen. Zuletzt wird auch die Neugier der Mitarbeiter geweckt, da sie neue Wege gehen können und dürfen.⁵⁵

Dabei hat die Führung die wichtigste Rolle in der Etablierung einer innovativen Unternehmenskultur. Sie übt großen Einfluss auf die Kultur aus, da sie auch großen Einfluss auf ihre untergeordneten Mitarbeiter hat und diese maßgeblich sind für die Entstehung einer Innovationskultur.⁵⁶ Die Führung muss dabei den Kulturwandel durch eine transparente und vorbildliche Art vorleben. Führungskräfte müssen dabei vermehrt kommunikative und soziale Kompetenzen anwenden, um auch den Austausch der

⁵⁴ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.29

⁵⁵ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.29f.

⁵⁶ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.65

Beschäftigten untereinander anzuregen. Zudem sollte sie die Kultur der Fehler, Fragen und Neugier vorleben, indem sie etablierte Denkmuster aufbricht und selber über den Tellerrand hinaus denkt. Dazu sollte die Führungskraft fähig sein, mit eigenen Fehlern und Kritik umzugehen, um dies ebenso von den Beschäftigten zu erwarten. All diese Komponenten sind wichtige Bestandteile zur Etablierung einer Innovationskultur und einer modernen Führungskraft.⁵⁷

5. Personalführung in der Arbeitswelt 4.0

Die digitale Transformation greift nachhaltig in alle Facetten des unternehmerischen Handels ein. Betroffen sind die Strategie, Struktur, Prozesse und Kultur der Unternehmen, wodurch sich auch die Personalführung an sich grundlegend verändern wird.⁵⁸ Im folgenden Abschnitt wird auf die neuen Anforderungen an Personalführung in der Arbeitswelt 4.0 eingegangen und welche Chancen und Risiken für die Personalführung bestehen.

5.1 Neue Anforderungen an Führung

Die besonderen Charakteristika der Arbeitswelt 4.0, wie der Einzug moderner technologischer Möglichkeiten, dem Internet der Dinge und der damit verbundenen Vernetzung und Automatisierung, führen zu höchst flexiblen und dynamischen Marktanforderungen. Damit verbunden ist auch eine neue Anforderungspalette an die Führung.

5.1.1 Geschwindigkeit wichtiger als Perfektion

Im Gegensatz zur derzeit gängigen Einstellung zum größten Teil auf Qualitätsmaximierung zu setzen und möglichst fehler- und risikolos zu arbeiten, zeigen moderne Unternehmen, was bereits heute und auch in Zukunft erfolgsversprechender sein wird. Bei all den Qualitätsansprüchen. bleibt nämlich eine entscheidende Komponente auf der Strecke: Die Geschwindigkeit. Sie ist unabdingbar in der modernen Wirtschaft, welche geprägt ist von dynamischen Märkten. Der Trend geht zur Vereinfachung von Prozessen und Strukturen

⁵⁷ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.24

⁵⁸ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.324

und der Gliederung in Teil- oder Unterschritten. In diesem Kontext wird auch oft von „agilen Prozessschritten“ geredet. Um dies zu erreichen muss die Führung - wie in Abschnitt 4 erwähnt - seine Mitarbeiter soweit ermächtigen, dass sie autonom und selbstverantwortlich handeln können. Dadurch erleidet die Führungskraft zwar einen Kontroll- und Machtverlust, doch nur auf diese Weise lassen sich flexible und agile Prozesse etablieren.

Des Weiteren ist es von großer Bedeutung eine Fehlerkultur zu etablieren, welche anregt auch über die Grenzen hinaus zu denken. Nur auf dieser Art und Weise lassen sich auch bereits bestehende bzw. etablierte Prozesse, immer wieder kontrollieren und gegebenenfalls optimieren. Denn Stillstand bedeutet Rückschritt.⁵⁹

5.1.2 Lust am Wandel

Eine weitere Konsequenz der dynamischen und kurzlebigen Märkte ist es, dass Führungskräfte immer seltener aus ihren Erfahrungen lernen können oder auf vorherige Erfolge aufbauen können. Dies liegt daran, dass ein Sprung in der Technologie oder die Entwicklung eines neuen Produktes komplett neue Marktbedingungen mit sich bringen.⁶⁰ Die gängige Methode (das Aufbauen auf Erfolgen) verhindert allerdings, dass Führungskräfte bzw. Unternehmen rechtzeitig auf Gefahren durch neue Wettbewerber reagieren.⁶¹ Solche Probleme betreffen vor allem die Traditionsunternehmen. Da wäre zum einen Nokia, welche zu spät auf die Entwicklung des Smartphones reagiert haben, aber auch starke und vor allem moderne Konkurrenten in Apple und Samsung gegen sich hatten.⁶²

Daher sollten Führungskräfte aller Ebenen bestehende Produkte, Prozesse und Strukturen stets disruptiv hinterfragen. Dies soll verhindern, dass nicht allzu schnell ein Zustand der Zufriedenheit und somit auch ein „träge“ werden statt findet. Dieser Zustand verhindert, dass Mitarbeiter und Führungskräfte an weiter an ihr Limit gehen, da scheinbar das Ziel erreicht sei. Aufgrund dessen ist es Aufgabe der Führungskraft, gezielt „Unruhe“ im Team

⁵⁹ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.66ff.

⁶⁰ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.5f.

⁶¹ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.70f.

⁶² Vgl. Jochmann et. al (2016) S.121

zu stiften, um so den Fokus beizubehalten. Wichtige Faktoren zur Erreichung einer belastbaren Organisation, sind das Talent-Management und die Qualität der Feedbackkultur.⁶³ Diese Aufgabe kann man auch als „Störungsauftrag der Führung“ bezeichnen. Damit wird die Organisation auf zukünftige Krisen und unvorhersehbaren disruptiven Veränderungen vorbereitet, indem sie stets bereit ist altbekannte Methoden und Strukturen zu verlassen und sich zu erneuern. Denn nichts ist in der Arbeitswelt 4.0 fataler, als still zu stehen und vorhandene Strukturen als „perfekt“ anzusehen.⁶⁴

5.1.3 Führungskraft als inspirierender Moderator

Schon früh haben moderne Start-Ups die Bedeutung von Inspiration und der Vermittlung des Sinns der Arbeit verstanden. Sie führt zu einer emotionalen Verbundenheit zur Arbeit und erzeugt auf diese Weise eine stärkere Motivation und Identifikation bei der Belegschaft. Hier ist vor allem die Führungskraft gefordert, die Strategie und die Zusammenhänge der Arbeit begeisternd, facettenreich und emotional an die Belegschaft zu vermitteln.⁶⁵ Dafür muss die Führungskraft, im Sinne der transformationalen Führung, ein glaubhaftes und transparentes Vorbild abbilden, welches die Werte nicht nur vermittelt, sondern auch in sich trägt und vorlebt. Des Weiteren fördert diese Art der Führung auch die Fähigkeit innovativ zu arbeiten.⁶⁶

Neben den inspirierenden Aspekten der Führungskraft, entwickelt sie sich auch immer stärker zum Moderator. Aufgrund des Macht- und Kontrollverlustes seitens der Führung und der immer unwichtiger werdenden physischen Präsenz vor Ort, verändert sich auch die Rolle der Führungskraft.⁶⁷ Sie arbeiten nicht mehr über Kontrolle oder definierte Rollen, sondern durch ihre Persönlichkeit. Sie stehen als Ratgeber zur Seite, welcher sich den komplexen Anforderungen stellt und ihnen Rahmenbedingungen vorgibt, an denen sich die Mitarbeiter orientieren können.⁶⁸ Dabei muss sie die Balance finden, zwischen

⁶³ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.75f.

⁶⁴ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.9f.

⁶⁵ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.72f.

⁶⁶ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.214f.

⁶⁷ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.7

⁶⁸ Vgl. Rump / Eilers (2017) S.108

dem Gewähren von Freiräumen und der Erstellung von Rahmenbedingungen ohne den genauen Weg zur Zielerreichung vorzugeben.⁶⁹

5.2 Digitalisierung der Personalführung

Die Digitalisierung im Unternehmen erfasst alle Bereiche. Somit wird auch versucht die Potenziale der Digitalisierung in der Personalabteilung gewinnbringend einzusetzen. Dies bietet sowohl Chancen, als auch Risiken für die Personalabteilung.⁷⁰

5.2.1 Chancen der Digitalisierung

Grob gesagt wird Personalarbeit effizienter, dynamischer und umfassender. Dabei kommt der Personalführung im digitalen Wandel eine besondere Rolle zu. Sie übt den stärksten und meist direkten Einfluss auf die Mitarbeiter aus. Somit kann sie maßgeblich das Verhalten der Mitarbeiter beeinflussen und zur Etablierung einer Unternehmenskultur beitragen, welche die digitalen Instrumente und Prozesse begünstigt.⁷¹ Hier ist es wichtig, unvoreingenommen mit Themen wie Cloud-Lösungen⁷², Social Media und Apps umzugehen und diese Offenheit am besten vorzuleben. Zukünftig wird Kommunikation schneller und dynamischer und es ist eine der Kernaufgaben der Personalführung, diese Kommunikation im Unternehmen zu etablieren.⁷³

Ein weiterer großer Aspekt, ist das Thema der Datenanalyse. In diesem Kontext spricht man auch von „Big Data“⁷⁴. Sie macht die Personalarbeit deutlich umfassender, aber auch präziser. Die Datenbeschaffung und Sammlung erfolgt aus verschiedensten Quellen,

⁶⁹ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.69

⁷⁰ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.325f.

⁷¹ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.65

⁷² Vgl. Franken (2017) S.5: Cloud Computing ermöglicht die dezentrale und bedarfsgerechte Bereitstellung von Daten und Services über das Internet und kann dazu genutzt werden, eine Plattform für das Speichern von Daten sowie zur Ausführung von Software-Diensten (z. B. Apps) zu bilden.

⁷³ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.326ff.

⁷⁴ Vgl. Franken (2017) S.5: Als Big Data werden die Sammlung und Auswertung immer größerer Datenmengen bezeichnet, die durch technische Fortschritte sowohl bei Prozessoren und in der Sensorik als auch in den Analysemethoden ermöglicht werden.

wobei durch die Digitalisierung und Social Media zusätzliche und zum Teil private Informationen den Unternehmen zugänglich gemacht werden. Ebenfalls sind die Rechner leistungsfähiger, wodurch eine solche Fülle an Informationen überhaupt erst bearbeitet werden kann.⁷⁵ Als Ergebnis der Datensammlung und -auswertung ist es möglich optimierte Entscheidungen und frühzeitige Absicherungen getroffen werden. Es lassen sich z.B. bestimmte Muster, Trends oder Zusammenhänge erkennen, wodurch bestimmte Vorhersagen getroffen werden können. Mit diesen Möglichkeiten lassen sich große Vorteile in der Personalarbeit realisieren. Mögliche Kündigungen, Personalbedarfe bis hin zum erfolgsversprechendsten „Mitarbertertyp“ lassen sich bestimmen.⁷⁶ Auf die Personalführung bezogen, lässt sich durch die Nutzung von „Big Data“ und der zunehmenden Vernetzung Mitarbeiterverhalten auswerten, um z.B. der Fluktuation vorzubeugen. Zusätzlich liefern neue Technologien, wie smarte Uhren o.ä. noch genauere Informationen in Echtzeit. Dies kann zukünftig dazu führen, dass die Personalführung Informationen über die Gesundheit und das Wohlbefinden in physischer und psychischer Hinsicht, in Echtzeit und in kurzen Abständen geliefert kriegt und daraus stets aktuelle Maßnahmen ableiten kann. Vor allem im Hinblick auf die Individualisierung, ist es sinnvoll genaue und zudem individuelle Informationen über seine Mitarbeiter zur Verfügung zu haben.⁷⁷

5.2.2 Risiken der Digitalisierung

Wie sich bereits andeutet, bietet diese Masse an Informationen auch erhebliche Risiken. In der Arbeitswelt 4.0 werden die Unternehmen und Personalabteilungen immer mehr Daten zur Verfügung haben. Daher ist das reine Sammeln von Daten nicht ausreichend. Dies kann schnell zu einer Reizüberflutung an Informationen führen, bei der die Führungskraft den Durchblick auf das Wesentliche verliert. Folglich ist es vor allem wichtig, wie die gesammelten Daten genutzt und wiederverwertet werden. Die reine Datenmenge bringt die Personalabteilung nicht weiter. Zudem befürchten viele

⁷⁵ Vgl. Franken (2017) S.5

⁷⁶ Vgl. Franken (2017) S.61ff.

⁷⁷ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.340ff.

Arbeitnehmer durch die vermehrten Möglichkeiten der Datenerfassung einen Missbrauch der Daten und eine Art Überwachung der Mitarbeiter.⁷⁸

Daher ist die Führungskraft gefordert, sich weitere Kompetenzen anzueignen. Die Frage ist, ob die Personalkraft fähig ist und die erforderlichen Kompetenzen hat, mit den neuen Anforderungen umzugehen. Hierbei dreht es sich hauptsächlich um Digitalkompetenzen und Themen der Sicherheit.⁷⁹ Die Führungskraft muss in der Lage sein, die verschiedenen Möglichkeiten der Datenbeschaffung zu erkennen und zu bewerten, welche Quellen interessante Informationen liefern können. Zudem muss sie vertraut sein mit Themen der Vernetzung und dem Internet der Dinge, um folglich die Potenziale besser auszuschöpfen.⁸⁰ Zu guter letzt bewegt sich das Thema personenbezogene Daten in einem rechtlich komplizierten und für Führungskräfte oft nicht vertrauten Bereich: Der Datenschutz. Das Problem an diesem ist, dass sich seine Rechtsprechung zum Teil konträr zu dem Verstehen lässt, wofür „Big Data“ steht. Es sollen z.B. so wenig Daten wie möglich erhoben und genutzt werden. Des Weiteren dürfen Daten nicht „auf Vorrat“ gespeichert und für zukünftige Zwecke wieder reaktiviert werden. Vielmehr muss im Voraus bereits ein konkreter Zweck und nach der Datenerhebung eine direkte Analyse folgen. Gerade „Big Data“ zielt aber auf das Ziel ab, eine Art Datenbank in der Hinterhand zu haben und bei Bedarf zu aktivieren.⁸¹

Insgesamt fokussieren sich die Risiken hauptsächlich auf die Kompetenzen der Führungskraft. Zum einen muss sie die erforderlichen digitalen Kompetenzen besitzen, um aus den Daten auch wirklich sinnvolle und effektive Maßnahmen bzw. Entscheidungen zu treffen. Zum anderen muss sie die benötigten Kompetenzen im Bereich des Datenschutzes und der Rechtssicherheit besitzen, um sich auf diese Weise auch im legalen Rahmen der Datenerfassung zu befinden. Andernfalls kann es schnell zu einem handfesten Skandal führen, welcher dem Unternehmen nachhaltig schädigt.

5.3 Demokratisierung der Personalführung

Die Demokratisierung der Personalführung ist in vollem Gange. Dabei wird sie durch die neuen technischen Möglichkeiten, aber auch durch die gestiegenen Anforderungen der

⁷⁸ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.340f.

⁷⁹ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.326

⁸⁰ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.344

⁸¹ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.346

Belegschaften gefördert. Diese werden zukünftig selber Entscheidungen treffen, was zum Abbau der Hierarchien und neuen netzwerkartigen Strukturen führt.⁸² Dies kann soweit gehen, dass sogar die Personalführung von einigen ihrer Führungsaufgaben entbunden wird. Diese werden zum Teil von Mitarbeitern in selbstständigen Teams, eigenständig ausgeführt. Damit versuchen Unternehmen mit den gestiegenen Anforderungen an Agilität und Flexibilität Schritt zu halten.⁸³

5.3.1 Dezentralisierung und Hierarchieabbau

Es nehmen immer mehr Akteure in die Entscheidungen des Unternehmens eingebunden. Dabei entstehen immer bessere Wertschöpfungsketten. Dabei geht diese Teilhabe vom Arbeitnehmer bis zu den Lieferanten und den Kunden. Zudem hat die Individualisierung der Arbeitnehmer ebenfalls einen großen Einfluss auf die Dezentralisierung der Strukturen.⁸⁴ Dabei sind die aktuellen hierarchischen Führungsmodelle und -instrumente zu langsam. Der Mitarbeiter ist häufig nicht mehr auf eine direkte Führung angewiesen und hat meist auch keine Zeit, zu warten bis die Entscheidung von „unten nach oben“ in der Unternehmensstruktur und zurück gekommen ist.⁸⁵ Daher ist die Personalführung gefordert, Prozesse des Übergangs zur Selbstverantwortung und des autonomen Handelns zu etablieren. Dabei muss den Mitarbeitern schrittweise mehr Entscheidungsgewalt ermöglicht werden. Zudem sollten auch die Arbeitsprozesse an sich überprüft werden.⁸⁶

Um wirklich effektiv Entscheidungsmacht zu übertragen, darf sich die Führung nicht mehr über die Macht definieren. Vielmehr ist Vertrauen die wichtigste Komponente, um in dezentralen Strukturen und ohne direkte Führung handlungsfähig zu bleiben. Zudem ist in einem vertrauensvollen Unternehmensumfeld die Angst vor Verantwortung und der Komplexität geringer.⁸⁷ Dafür muss die Führungskraft fähig sein, auf Augenhöhe zu agieren. In der netzwerkartigen Struktur kann es oftmals dazu kommen, dass Mitarbeiter

⁸² Vgl. Franken (2017) S.50f.

⁸³ Vgl. Franken (2017) S.119f.

⁸⁴ Vgl. Franken (2017) S.126

⁸⁵ Vgl. Corinna von Au (2017) S.39f.

⁸⁶ Vgl. Corinna von Au (2017) S.9

⁸⁷ Vgl. Corinna von Au (2017) S.182

aus verschiedensten Hierarchiestufen miteinander kommunizieren.⁸⁸ Um diesen neuen Anforderungen gerecht zu werden und erfolgreich den Hierarchieabbau und die Umstrukturierung voranzutreiben, braucht die Personalführung auch neue Führungsstile und -modelle. Je nach der Mitarbeiterstruktur ist es sinnvoll, den kooperativen Führungsstil⁸⁹, delegativen Führungsstil⁹⁰ bis zum teilautonomen Führungsstil⁹¹ zu etablieren, welcher den Mitarbeitern die größten Freiräume ermöglicht. Dies alles unter dem Verständnis einer transformationalen Führung.⁹² Zudem bedarf es neuer Führungsmodelle. An dieser Stelle kann z.B. „objectives key results“ bzw. kurz OKR genannt werden. Vor allem die erfolgreichen IT-Unternehmen, wie Google, nutzen dieses Führungsmodell bereits seit ihrer Gründung 1998.⁹³ Das gegenwärtige System, um die Leistung und die Ziele der Mitarbeiter zu definieren, ist meist zu unflexibel und auch nicht transparent. Nach einem Mitarbeiterjahresgespräch und dem ein oder anderen Feedback, weiß der Mitarbeiter meist nicht, was nun sein tatsächlicher Beitrag zur Leistung des Unternehmens war. Dabei ist gerade in der modernen Arbeitswelt der Mitarbeiter darauf erpicht, seinen Wert und Beitrag für das Unternehmen zu kennen. Bei dem OKR, welches normalerweise vierteljährlich definiert wird, werden für jeden Mitarbeiter 3-5 „objectives“ bzw. Ziele definiert. Jedes Ziel zudem bis zu 4 „key results“ bzw. Bemessungsgrundlagen. An diesen kann sowohl die Führungskraft als auch der Mitarbeiter auf transparente Weise seine Quartalsleistung einsehen und erkennt seinen Wert zur Unternehmensleistung.⁹⁴

⁸⁸ Vgl. Corinna von Au (2017) S.12

⁸⁹

⁹⁰

⁹¹

⁹² Vgl. Franken (2017) S.133f.

⁹³ Vgl. Corinna von Au (2017) S.41

⁹⁴ Vgl. Corinna von Au (2017) S.44f.

5.3.2 Rückführung in kleine Teams

Die Entwicklungen zur Dezentralisierung und Hierarchieabbau können bisweilen soweit gehen, dass selbst eigentliche Führungsaufgaben von Mitarbeitern in kleineren Teams übernommen werden. Dies ist zum Teil auch nötig in dezentralisierten Organisationen⁹⁵. Es ist schlichtweg nicht möglich, dass alle wichtigen Entscheidungen von der zentralen Organisation im Hauptstandort getätigt werden. Gleichwohl ist es nicht möglich an jeder Niederlassung große Personalabteilungen zu unterhalten. Daher kommt es vor, dass diese teilautonom agieren.⁹⁶ Entscheidungen und Verantwortungen wandern zum Teil weg von den Führungskräften, hin zu Teams oder sogar einzelne Organisationsmitgliedern. Diese füllen in diesem Moment die „Rolle“ der Führungskraft aus, ohne de facto eine zu sein. Diese Rollenvergabe kann von Projekt zu Projekt wieder geändert werden, was auch die Flexibilität und Agilität der Arbeit stärkt. Aufgrund der steigenden Komplexität mit der Unternehmen heutzutage zu tun haben, ist es sinnvoll Rollen stetig neu zu definieren. Wohlmöglich ist für das kommende Projekt jemand anders für die „Rolle“ der Führungskraft geeignet.⁹⁷

6. Veränderungen in den Belegschaften

Das folgende Kapitel behandelt die Konsequenzen der Arbeitswelt 4.0 aus Sicht der Mitarbeiter bzw. der Belegschaften. Was sind die grundlegenden Veränderungen, die zu erwarten sind? Welche (neuen) Probleme werden Personalführer zukünftig erwarten?

6.1 Grundlegende Aspekte

Im folgenden werden die 3 grundlegenden Aspekte, welche die Veränderungen beeinflussen, erläutert. Danach werden sie im Detail betrachtet.

⁹⁵ Vgl. Franken (2017) S.121: In einer dezentralisierten Organisation werden Entscheidungen nicht nur auf oberen Hierarchiestufen, sondern auch in Geschäftsbereichen, Niederlassungen, Abteilungen oder Tochtergesellschaften bis hinunter zu Mitarbeitern getroffen.

⁹⁶ Vgl. Franken (2017) S.121f.

⁹⁷ Vgl. Corinna von Au (2017) S.7f.

1. **Individualität:** In der Arbeitswelt 4.0 ist der Wunsch nach Individualität einer der größten Förderungen der Belegschaften.⁹⁸ Dies ist unter anderem eine Folge der Globalisierung. Es treffen vermehrt verschiedene Kulturen, Religionen und Lebensanschauungen aufeinander.⁹⁹ Vor allem der Aspekt der Lebensanschauungen hat sich im Vergleich zu früheren Zeiten grundlegend geändert. Wohingegen früher die Wege mehr oder weniger einheitlich verliefen und eine klarere Rollenverteilung zwischen Mann und Frau vorherrschend war, gibt es heutzutage eine Vielzahl verschiedener Arbeits- und Familienkonstellationen.¹⁰⁰ Beispielhaft sind die steigende Anzahl an Alleinerziehenden, Patchworkfamilien oder auch gleichgeschlechtlichen Paaren. Dies stellt die Personalführung vor große Probleme dieser Menge an unterschiedlichen Anforderungen gerecht zu werden. Jeder Mensch empfindet Individualität, und die damit verbundene Freiheit in seinem Tun, anders. Während der eine es als belastend ansieht, auch im Urlaub erreichbar zu sein, präferieren andere wiederum die Erreichbarkeit im Urlaub, um nicht den Anschluss zu verlieren. Daher bleibt festzuhalten, dass allgemein gültige Regelungen oder Lösungsansätze nicht zielführend sein können.

2. **Demographischer Wandel:** Ein weiterer wichtiger Aspekt der Veränderungen in der Belegschaft, ist der demographische Wandel. Er ist eine Folge der besseren medizinischen Versorgung, der verbesserten Lebensbedingungen und der sinkenden körperlichen Beanspruchung auf der Arbeit. Des Weiteren ist auch die schwache Geburtenrate ein großer Faktor. Dies führt dazu, dass die Bevölkerung durchschnittlich älter wird.¹⁰¹ Daher steigt logischerweise auch das Durchschnittsalter der Belegschaften und der Anteil an älteren Mitarbeitern. Auch dieser Aspekt stellt Personalführer vor einer großen Herausforderung. Zum einen ist die Erfahrung mit der Altersgruppe „60+“ nicht sonderlich groß, da diese zumeist einen sehr geringen Anteil der Belegschaft ausmachen. Zum anderen erschwert dieser Umstand die Einführung der Individualität zunehmend. Die Altersspanne in der Belegschaft wächst und verschiedene Generationen treffen aufeinander, mit zum Teil komplett

⁹⁸ Vgl. Rump / Eilers (2017) S.187

⁹⁹ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.171

¹⁰⁰ Vgl. Rump / Eilers (2017) S.17

¹⁰¹ Vgl. Rump / Eilers (2017) S.10

unterschiedlichen Werten und Vorstellungen.¹⁰² In Bezug auf die Arbeitswelt 4.0 ist es vor allem interessant zu sehen, inwiefern die älteren Arbeitnehmer beschäftigungsfähig gehalten werden. Die moderne Arbeitswelt wird bestimmt sein von digitaler Kommunikation und modernen Technologien am Arbeitsplatz. Dies stellt die älteren Arbeitnehmer vor Probleme. Bislang waren digitale Kompetenzen meist nicht nötig und oft fehlt es ihnen auch an den benötigten Grundkenntnissen, um in Zukunft mitzuhalten.¹⁰³ Ein weiterer Aspekt des demographischen Wandels, ist der Fachkräftemangel. Dieser wird durch die niedrige Geburtenrate verstärkt. Die Zahl der Bevölkerung wird zwar bis 2030 annähernd konstant bleiben, allerdings wird die Zahl der erwerbstätigen Bevölkerung (20-66 Jahre) in diesem Zeitraum bereits stark sinken.¹⁰⁴ Daher ist die Entscheidungsmacht auch immer mehr zu den jungen Arbeitnehmern, auch „Digital Natives“¹⁰⁵, gewandert. Dies wird auch als „War of Digital Talents“ bezeichnet und nimmt die Führung in die Pflicht gute Rahmenbedingungen mit interessanten Arbeitsinhalten zu schaffen, um auch zukünftig attraktiv für junge Arbeitnehmer zu sein.¹⁰⁶

¹⁰² Vgl. Rump / Eilers (2017) S.50ff.

¹⁰³ Vgl. Rump / Eilers (2017) S.41

¹⁰⁴ Vgl. Hackl et. al (2017) S.12f.

¹⁰⁵ Hackl et. al (New Work) S.224: Bezeichnung für Angehörige einer Generation, die mit digitalen Medien aufgewachsen sind.

¹⁰⁶ Vgl. Rosenberger (2013) S.311f.

3. Entgrenzung der Strukturen

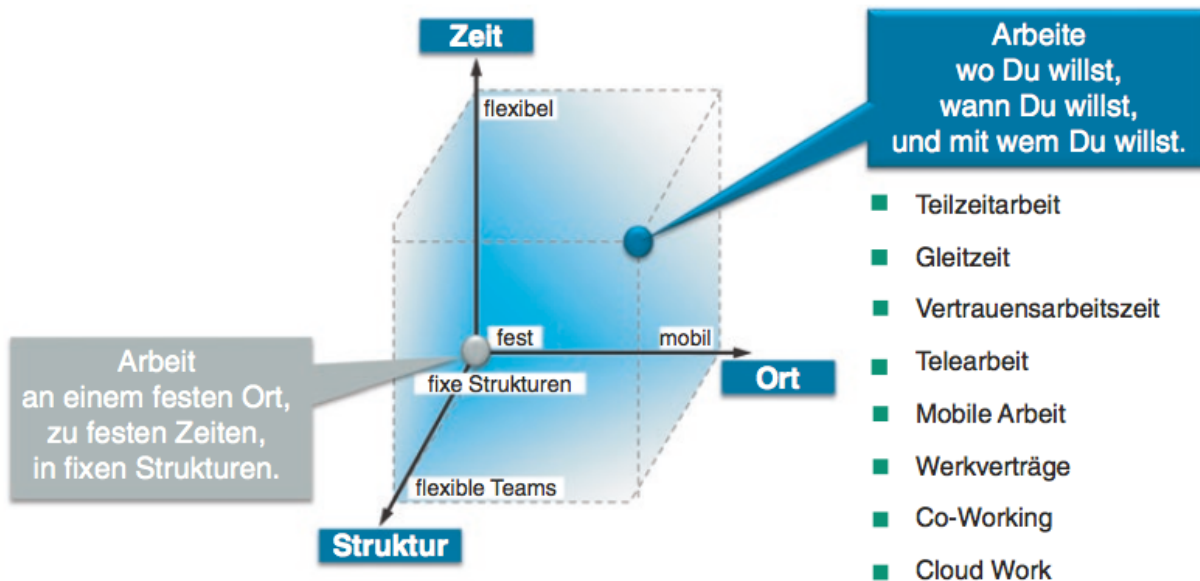


Abb. 5: Entgrenzung von Ort, Zeit und Struktur¹⁰⁷

Der letzte Aspekt behandelt die, durch die Digitalisierung entstandenen, neuen Möglichkeiten flexibel von Ort und Zeit zu arbeiten, was auch als eine Entgrenzung der Unternehmensstrukturen bezeichnet werden kann. Dies führt logischerweise zu großen Veränderungen und Herausforderungen für die Belegschaften und folglich auch für die Führungskräfte. Eine Folge der Entgrenzung ist der vermehrte Wunsch nach Autonomie und Selbstständigkeit. Des Weiteren wird die Wichtigkeit von Work-Life-Balance hervorgehoben und eine der zentralen Themen zukünftiger Personalführung.¹⁰⁸ Diese Freiheiten und Möglichkeiten führen auch zu dem Umstand, dass Mitarbeiter immer öfter nach dem Sinn ihrer Arbeit suchen und Selbstverwirklichung anstreben, was besonders stark an den jungen Generationen zu beobachten ist. Ihnen ist Work-Life-Balance, die Vereinbarkeit von Beruf und Familie und echte Selbstverwirklichung am Arbeitsplatz wichtiger, als z.B. monetäre Anreize.¹⁰⁹

¹⁰⁷ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.172

¹⁰⁸ Vgl. Rump / Eilers (2017) S.30

¹⁰⁹ Vgl. Rump / Eilers (2017) S.147

Insgesamt führt diese Entwicklung auch zu einem veränderten Miteinander, wie Arbeit gestaltet wird und der Beziehung der Mitarbeiter, sowohl zur Führungskraft, als auch untereinander.¹¹⁰ Die große Herausforderung für Personalführung ist es, die richtige Balance zu halten. Einerseits den Mitarbeitern die gewünschten Freiräume und Selbstständigkeit gewähren, andererseits ihnen Orientierung und Halt zu geben und ihnen nicht „sich selbst zu überlassen“.¹¹¹

6.2 Individualität

6.2.1 Generationenkonflikt - Besonderheiten der Generation Y

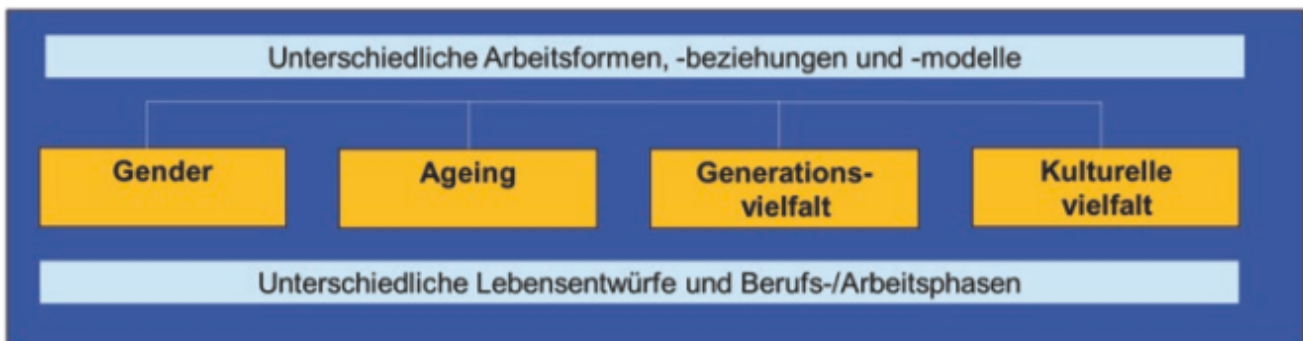


Abb. 6: Quellen der Vielfalt im Unternehmen¹¹²

Das Thema der Individualität entstand aus verschiedensten Facetten. Neben neuen Möglichkeiten in Sachen Arbeitsort und -zeit, wurden auch immer verschiedenere Lebenswege Teil der Arbeitswelt. Weitere Faktoren sind auch die Gender-Debatte, welche im Zuge der Emanzipierung der Frauen aufkam und vermehrt Frauen in Führungsgremien verlangt oder die kulturelle Vielfalt, welche durch die Globalisierung entstand. Als besonders wichtiger Aspekt sticht die Generationsvielfalt heraus. Sie ist so unterschiedlich und facettenreich, wie noch nie im Unternehmen. Dies liegt zum einen daran, dass die Führungskraft auf 5 verschiedene Generationen trifft, welche unterschiedlicher denn je sind. Dabei handelt es sich um folgende Generationen: Nachkriegsgeneration,

¹¹⁰ Vgl. Rump / Eilers (2017) S.23

¹¹¹ Vgl. Rump / Eilers (2017) S.61

¹¹² Vgl. Rump / Eilers (2017) S.45

Babyboomer, Generation X, Y und Z.¹¹³ Aufgrund dieser Umstände gibt es eine Vielzahl von verschiedenen Normen und Werten. Was für die eine Generation „normal“ ist, ist für eine andere, jüngere Generation undenkbar. Daher ist auch eine Rückbesinnung auf Kernwerte bzw. grundlegende Werten zu beobachten, um der Vielzahl an verschiedenen Vorstellungen entgegen zu wirken. Die Ansicht, wonach die Erwerbsarbeit das Zentrum des Lebens darstellt, ist veraltet. Jüngere Generationen suchen jüngere Generationen vermehrt den Sinn außerhalb der Arbeit z.B. bei der Familie. Dies lässt sich besonders gut an der „Generation Y“ veranschaulichen. Sie wird nicht umsonst auch „Generation Why“ genannt, denn die Frage nach dem „Warum?“ bzw. dem Sinn ist eine ihrer grundlegenden Charakteristika.¹¹⁴ Zu besonderen Merkmalen der „Generation Y“ zählen:

- **Autonomie und Flexibilität:**

Um die angestrebte Selbstverwirklichung und suche nach dem Sinn voranzutreiben, braucht es Autonomie und räumliche und zeitliche Flexibilität auf der Arbeit. Dies ist auch unter dem Gesichtspunkt wichtig, um die Vereinbarkeit von Beruf und Familie zu gewährleisten, welches ebenfalls einen wichtigen Aspekt darstellt. Im Unterschied zu vorherigen Generationen, ist auch die Nachfrage an extremeren Methoden, wie dem Sabbatical¹¹⁵, gestiegen. Auch die Work-Life-Balance spielt eine große Rolle und ist wohl der Hauptgrund für die Forderung nach Flexibilität. Ein interessanter Punkt dabei ist, dass die Generation Y eine „Und-Generation“, anstelle einer „Oder-Generation“ ist. Sie will Familie und Karriere vereinen. Dabei nach Möglichkeit einen anspruchsvollen Beruf nachgehen, welcher allerdings auch Raum für Freizeiten enthält. Zudem wissen sie um die technischen Möglichkeiten in der modernen Arbeitswelt und fragen nach entsprechenden Möglichkeiten und sehen sie zunehmend als selbstverständlich. Dabei sind mittlerweile in den meisten Fällen, sowohl die Männer als auch die Frauen berufstätig und ehrgeizig.

- **Sinn:**

Die Sinnfrage beschäftigt die Generation Y nicht nur im Leben bzw. privaten Bereich. Auch auf der Arbeit, ist die Frage nach dem Sinn, präsent. Daher reicht es mittlerweile nicht

¹¹³ Jochmann et. al (2016) S.210, zitiert nach: Klaffke (Generation): Nachkriegsgeneration 1946–1955, Babyboomer: 1956–1965, Generation X: 1966–1980, Generation Y: 1981–1995, Generation Z: geboren nach 1995

¹¹⁴ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.190

¹¹⁵Ein Sabbatical beschreibt die Möglichkeit, für einen längeren Zeitraum (meist 3 bis 12 Monate) seine Arbeit ruhen zulassen und folgend wieder seine alte Arbeitsstelle einzunehmen.

mehr, seine Mitarbeiter mit rein monetären Anreizen zu motivieren. Vielmehr streben sie nach Mitbestimmung und Kooperation in demokratischen Führungsstrukturen, denn sie sind es aus ihrem Privatleben gewohnt, selbstbestimmt und selbstsicher zu handeln. Dies liegt an der Digitalisierung und Faktoren, wie z.B. Social-Media, auf denen sie bereits in jungen Jahren lernten, sich mitzuteilen, Teil eines ganzen zu sein und sich selbst in Szene zu setzen. Daher wollen sie nicht erst Jahre warten, bis sie in der Position sind, Entscheidungen zu treffen und ihre Gedanken einzubringen. Unternehmen und Personalkräfte sind hier gefordert, inwiefern jeder einzelne Mitarbeiter zum Unternehmenserfolg beigetragen hat, um ihm auch auf diese Weise die Sinnhaftigkeit der Arbeit zu vermitteln. Ferner müssen sie auch über die Strategie des Unternehmens aufgeklärt werden und diese transparent vermittelt kriegen, z.B. in Form der transformationalen Führung.

Insgesamt wird es zukünftig wichtig sein, die Motivation aller Interessengruppen im Unternehmen gerecht zu werden. Vergessen sollte man dabei nicht die älteren Generationen, welche zukünftig eine immer wichtigere Rolle einnehmen werden. Auch im Hinblick auf den „War for Digital Talents“ und der Machtverschiebung am Arbeitsmarkt zugunsten der Arbeitnehmer, ist es wichtig, sich attraktiv aufzustellen und anreizende Rahmenbedingungen zu bieten.¹¹⁶

6.2.2 Vielfalt für sich nutzen - Mehr-Generationen-Management

Betrachtet man die Vielfalt im Unternehmen als ganzes, wird schnell deutlich, dass sie nicht nur als Herausforderung oder Problemstellung für Personalführung gesehen werden kann. Vielmehr ist sie auch Treiber der Entwicklungen, hin zur modernen Arbeitswelt. Viele Veränderungen in den letzten Jahren, von der flexiblen Arbeitsgestaltung, bis zur steigenden Anteilnahme der Frauen in der Arbeitswelt, lassen sich auf die Vielfalt und der daraus entstandenen Individualisierungsmaßnahmen zurückführen.¹¹⁷ Zukünftig soll die Vielfalt auch als Mittel zum Geschäftserfolg eingesetzt werden, indem die Potenziale der Mitarbeiter erkannt und richtig eingesetzt werden. Dabei geht es nicht nur um die individuellen Bedürfnisse und Ansprüche der verschiedenen Interessengruppen, sondern

¹¹⁶Vgl. Jochmann et. al (2016) S.210ff.

¹¹⁷ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.194

auch ihre spezifischen Stärken und Schwächen gewinnbringend einzusetzen.¹¹⁸ Besonders wertvoll können diese Maßnahmen im Hinblick auf das Arbeiten in Teams sein. Werden die Teams geschickt nach Stärken und Schwächen von den Führungskräften zusammengesetzt, so ist es z.B. möglich, dass die Teammitglieder aus der jahrelangen, praktischen Erfahrung und Routine der älteren Generationen, sowie auf das technische Know-How, die Kreativität und die Risikofreudigkeit der jüngeren Generation. Eine weitere Komponente kann auch ein angemessener Anteil an Frauen sein, um eine weitere Facette abzubilden. Dies ermöglicht es ein Ziel bzw. ein Projekt aus mehreren Perspektiven und Sichtweisen zu betrachten, was in einem deutlich fundierterem Endergebnis resultieren kann.¹¹⁹

Um solche Bedingungen zu schaffen, ist es unumgänglich ein effektives Mehr-Generationen-Management zu betreiben. Das Ziel dabei ist es, das gegenseitige Verständnis und die Wertschätzung für andere Interessengruppen und Generationen im Unternehmen zu fördern. Die Folge sind wirkungsvoll zusammenarbeitende altersgemischte Teams, welche einen großen Nutzen aus dem Wissenstransfer der verschiedenen Gruppen zieht. Dies ist eindeutig eine Aufgabe der Führung, indem als Vorbild vorangegangen wird. Die Fähigkeit seinen Mitarbeitern zuzuhören, ungeachtet wie jung oder unerfahren sie sind, ist ein wichtiger Schritt, um die Wertschätzung zwischen den Generationen zu fördern.¹²⁰

Wie es bereits funktionieren kann, zeigt Microsoft Deutschland. Sie erkannten das Potenzial der Vielfalt früh und etablierten ein erfolgreiches Mehr-Generationen-Management. In Form von offenen Büros, in welchen sowohl nahbare Führungskräfte, als auch Mitarbeiter Hand in Hand arbeiten, wird Arbeit transparenter und verhindert die Bildung von sozialen Milieus. Weitere erfolgreiche Maßnahmen sind die regelmäßige Anerkennung, Besprechung und vor allem das Feedback der Leistung, welche mit jedem Mitarbeiter im Vorfeld individuell vereinbart wurde. Zudem setzten sie auch, die bereits erwähnten Methoden der Vereinbarkeit von Beruf und Familie, in Form von Flexibilisierung und Work-Life Methoden, um. Als Folge dieser Maßnahmen stieg nicht nur Innovationsfähigkeit und Leistung des Unternehmens, sondern auch der Frauenanteil,

¹¹⁸ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.80

¹¹⁹ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.209f.

¹²⁰ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.212f.

innerhalb von 5 Jahren, von 8% auf 25%. Im Unternehmen Microsoft Deutschland war man überzeugt, dass Vielfalt eine Quelle für Qualität ist und wurde nicht enttäuscht.¹²¹

Dieses Beispiel illustriert einen wichtigen Punkt an der Herangehensweise im Mehr-Generationen-Management. Vielfalt lässt sich nicht nutzen, wenn es nur nebenbei und sporadisch umgesetzt wird. Den größten Nutzen hat das Mehr-Generationen-Management, wenn es strategisch und umfassend angegangen wird, das heißt es Teil der Unternehmensstrategie wird und Unternehmensprozesse auch im Hinblick dieses Faktors betrachtet werden. Um erfolgreich ein Mehr-Generationen-Management im Unternehmen zu etablieren, sollte man folgende 5 Schritte, auf das eigene Unternehmen angepasst, befolgen:

1. **Analyse:** Hier sollte die vorhandene Personalstruktur analysiert werden und hinsichtlich ihrer Potenziale bewertet werden. Zudem ist es wichtig zu wissen, in welchen Situation sich das Unternehmen befindet.
2. **Ziele:** Es sollten klare Ziele definiert werden, inwiefern das Mehr-Generationen-Management positiv auf die allgemeinen Geschäftsziele wirken kann. Mögliche Ziele sind die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität oder Kundengewinnung.
3. **Konzept:** Auf Basis der Analyse und der Ziele sollte ein umfassendes Konzept aufgebaut werden. Dabei ist es wichtig, dass die Verantwortlichkeiten in diesem Prozess klar geregelt sind.
4. **Umsetzung:** Das Konzept muss nun umgesetzt werden. Als Führungskraft ist es wichtig, diesen Prozess zu begleiten und viel zu kommunizieren, um das Verständnis, die Akzeptanz und die richtige Anwendung zu gewährleisten.
5. **Controlling:** Zu guter Letzt müssen die Resultate ausgewertet werden. Dafür ist es wichtig eine umfassende Zieldefinition in Schritt 2 etabliert zu haben. Des Weiteren müssen Quellen und Instrumente für die Datenerhebung entwickelt werden.¹²²

¹²¹ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.91f.

¹²² Vgl. Jochmann et. al (2016) S.96ff.

6.3 Demographischer Wandel

6.3.1 Herausforderungen durch ältere Belegschaften

Es zeigen sich 2 große Herausforderungen im Umgang mit älteren Belegschaften in der modernen Arbeitswelt. Zum einen ist es wichtig, die Beschäftigungsfähigkeit¹²³ der älteren Belegschaft zu gewährleisten. Diese ist ein Ergebnis aus verschiedensten Faktoren. Zum anderen ist es die Förderung der fluiden Intelligenz¹²⁴, welche ebenfalls durch viele Faktoren beeinflusst wird. Sie ist unter dem Aspekt der Digitalisierung ein wichtiger Bestandteil, um in der modernen Arbeitswelt als Arbeitnehmer, bestehen zu können.¹²⁵

6.3.1.1 Beschäftigungsfähigkeit der älteren Belegschaften erhalten

¹²³ Jochmann et. al (2016) S.196: Employability ist die Fähigkeit, fachliche, soziale und methodische Kompetenzen unter sich wandelnden Rahmenbedingungen zielgerichtet und eigenverantwortlich anzupassen und einzusetzen, um eine Beschäftigung zu erlangen oder zu erhalten

¹²⁴ Jochmann et. al (2016) S.221: Hierfür sind bestimmte mentale (kognitive) Fähigkeiten notwendig, die unter dem Begriff „fluide Intelligenz“ subsumiert werden

¹²⁵ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.222



Abb.7: Magisches Dreieck der Beschäftigungsfähigkeit¹²⁶

Die Beschäftigungsfähigkeit entsteht aus einer Kombination mehrerer Faktoren. Diese liegen zum Teil im Verantwortungsbereich der Unternehmen, womit besonders die Personalabteilungen und die Führungskräfte der Unternehmen gefordert sind. Zudem ist es auch, seitens der Mitarbeiter, erforderlich, ein hohes Maß an Eigeninitiative und der Bereitschaft zu selbstständigem Lernen, zu zeigen.

Ein Faktor dabei sind die Kompetenzen bzw. Qualifikationen. Sie liegen im geteilten Verantwortungsbereich. Daher müssen Unternehmen geeignete Instrumente und Prozesse entwickeln und ihre Mitarbeiter befähigen, diese auch selbstständig und individuell nutzen zu können. Dennoch fruchten alle Maßnahmen nicht, sofern der Mitarbeiter seine eigene Beschäftigungsfähigkeit nicht hinterfragt. Besonders unter dem

Aspekt der Digitalisierung, erleben die benötigten Kompetenzen auf der Arbeit, einen starken Wandel.

Die Kompetenzen lassen sich in 3 Kategorien aufteilen:

1. **Fachkompetenzen:** Diese verändern sich vor allem, durch die neuen Möglichkeiten der Industrie 4.0 und der Digitalisierung. Neben dem Umgang mit Daten und allgemeinen IT-Kompetenzen, geht es auch darum, mit Automatisierung und künstlicher Intelligenz vertraut zu sein.

¹²⁶ Vgl. Badura / Ducki / Schröder / Klose / Meyer (2016) S.96

2. **Methodenkompetenzen:** Auch die angewandten Methoden verändern sich. Die Anforderungen wandeln sich immer mehr zur Nachfrage an Innovation. Zusätzlich werden die Herausforderungen immer komplexer und erfordern daher, die Bereitschaft lebenslang zu lernen. Die Fähigkeiten mit Komplexität umzugehen oder Innovationen durch visionären Denken zu ermöglichen, müssen sowohl von der Führungskraft, als auch von den Mitarbeitern, verinnerlicht werden.
3. **Sozialkompetenzen:** Die Kommunikation und die Art der Zusammenarbeit in Unternehmen ändern sich. Dies hat zur Folge, dass Mitarbeiter und Führungskräfte eine Vielzahl neuer sozialer Kompetenzen erlernen müssen. Das Arbeiten in Teams, mit Mitgliedern aus verschiedensten Generationen und sozialen Milieus, erfordert zum einen Kooperationsfähigkeit, zum anderen offen zu sein, die neuen Möglichkeiten hinsichtlich der Kommunikation, wie z.B. Social-Media-Kanäle und Netzwerke, zu nutzen. Ein weiterer Punkt, ist die Demokratisierung der Arbeit. Sie erlaubt neue Möglichkeiten, erfordert allerdings die Fähigkeiten selbstorganisiert und unter sich stetig wandelnden Umweltbedingungen und Mitarbeitern, sich immer wieder neu zurecht zu finden und neue Kontakte zu knüpfen.¹²⁷

Ein weiterer Punkt, um die Beschäftigungsfähigkeit zu gewährleisten, ist die Motivation des Mitarbeiters. Hier ist es förderlich, die transformationale Führung zu praktizieren. Zudem wirken sich Arbeitsbedingungen und die Beachtung der Bedürfnisse der Mitarbeiter, positiv auf die Motivation aus.¹²⁸

Der letzte und wahrscheinlich wichtigste Punkt, ist die Gesundheit. Hier liegt die Verantwortung stärker auf der Unternehmensseite, mit geeigneten Aktivitäten und individuellen Maßnahmen, den Anforderungen eines ganzheitlichen betrieblichen Gesundheitsmanagement gerecht zu werden. Diese wird im nächsten Kapitel, unter dem Aspekt eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, genauer betrachtet.

Insgesamt betrachtet erfordert die Etablierung von Methoden zur Beschäftigungsfähigkeit eine betriebliche Lernkultur, welche von den Führungskräften vorgelebt werden muss. Auch die Erfüllung der Bedürfnisse der Mitarbeiter zeigt sich positiv. Zum einen werden dadurch Autonomie und Selbstständigkeit gefördert, was im Bereich der Kompetenzentwicklung förderlich ist, zum anderen wird die Motivation der Mitarbeiter

¹²⁷ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.207f.

¹²⁸ Vgl. Troger (2017) S.192

gesteigert, was den Willen, sich selbst zu hinterfragen und weiter zu entwickeln, stärkt.¹²⁹ Da Kompetenzen individuelle Sache sind ist lebensphaseorientierte Personalarbeit sinnvoll, passend zugeschnitten auf Bedürfnisse und Lebensumstände zugeschnitten.¹³⁰

Zudem ist es sinnvoll seine Belegschaft „fit“ zu halten, betrachtet man die demographischen Entwicklungen. Das Erwerbsleben ist zunehmend länger und gleichzeitig kommen immer weniger Arbeiter nach. Dies ist logisch, da aufgrund der niedrigeren körperlichen Belastung und gleichzeitig höherer Lebenserwartung, der Mensch länger arbeiten kann. Das Problem wird zukünftig eher darin liegen, geeignetes Fachpersonal zu finden. Daher ist es ein großer Mehrgewinn, wenn es ein Unternehmen schafft, sein bestehendes Personal länger nutzen zu können, ohne dabei Einbußen hinsichtlich der Qualität oder Kompetenzen hinnehmen zu müssen.¹³¹

6.3.1.2 Förderung der fluiden Intelligenz - Gesundheitsmanagement

„Fluide Intelligenz ist also gerade im modernen Arbeitsleben unabdingbar.“¹³²

In der Arbeitswelt 4.0 wird von den Beschäftigten zunehmend ein hohes Maß an Motivation, Flexibilität und Lernbereitschaft gefordert. Dabei wird die Arbeit immer komplexer und anspruchsvoller. Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, benötigt es bestimmte kognitive bzw. mentale Fähigkeiten. Diese werden auch als fluide Intelligenz bezeichnet. Sie nimmt mit zunehmenden Alter schrittweise ab. Die Ursachen dieser Abnahme, sind neben individuellen Faktoren, auch umwelt- und arbeitsbezogene Faktoren. Daher nimmt sie, im Kontext einer immer älter werdenden Belegschaft, eine besondere Rolle im betrieblichen Gesundheitsmanagement ein und sollte in keinem modernen Unternehmen fehlen.¹³³ Die Maßnahmen zur Förderung der fluideen Intelligenz beziehen sich auf die Kerngebiete Ernährung, Stressmanagement, sportliche Aktivität, sowie kognitives Training.¹³⁴

¹²⁹ Vgl. Troger (2017) S.204

¹³⁰ Vgl. Rosenberger (2013) S.331

¹³¹ Vgl. Rosenberger (2013) S.325

¹³² Vgl. Jochmann et. al (2016) S.222

¹³³ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.221f.

¹³⁴ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.224

Führungskräfte haben dabei einen besonders großen Einfluss. Daher sollten sie geschult werden, hinsichtlich psychologischer Grundprinzipien, den Veränderungen im Alter und die Besonderheiten von altersgemischten Teams. Im Negativfall kann eine Führungskraft, den Rückgang der fluiden Intelligenz sogar fördern, wenn diese sich nicht in die Lage eines bestimmten Mitarbeiters versetzen kann. Dadurch kann es schnell passieren, dass die Stressfaktoren überhand nehmen und der Druck zu groß wird. Daher muss die Personalführung individuell jeden Mitarbeiter, sowie Besonderheiten seines sozialen Milieus, betrachten, um auf diese Weise passgerechte Maßnahmen zu entwickeln.

Im folgenden werden Maßnahmen vorgestellt, welche im Sinne eines betrieblichen Gesundheitsmanagements nicht fehlen dürfen:

1. **Arbeitsumgebung:** Im Sinne der fluiden Intelligenz wurde beobachtet, dass Mitarbeiter mit anspruchsvolleren Tätigkeiten, länger ihr Level halten konnten, im Gegensatz zu Mitarbeitern, welche sich wiederholende, routinierte Aufgaben ausführten. Daher empfiehlt es sich, eine möglichst große Rotation im Arbeitsleben zu integrieren. Dies kann in Form von sich wechselnden Rollenverteilungen in Teams oder dem Durchlaufen verschiedener Stationen in einer Abteilung oder Produktionskette erfolgen. Ein weiterer Faktor ist die Konzentration. Diese kann gefördert werden, durch angemessene Räumlichkeiten, um die Reizüberflutung durch Informationen und Daten, zu verhindern.
2. **Ernährung:** Die Ernährung ist ein besonders wichtiger Faktor aus zwei Gründen. Zum einen fördert eine gute Ernährung die körperliche Gesundheit und hält fit. Zum anderen verbessert sie auch die mentale Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Ohne die nötige Energie aus der Nahrung, kann der Körper keine Höchstleistungen bringen. Daher sollten Führungskräfte auch in diesem Aspekt geschult werden, um die Wirkung bestimmter Genuss- und Nahrungsmittel auf das Gehirn, nachvollziehen zu können. Hier ist ebenfalls das Unternehmen als solches gefordert. Zum einen wird dem Aspekt der Ernährung rein zeitlich ein geringer Stellenwert zugeordnet, betrachtet man die zum Teil nicht vorhandenen Mittagspausen, wird selbst die Ernährung ein Opfer des Zeitdrucks. Zum anderen entspricht das Kantinenangebot oft nicht den Ansprüchen einer ganzheitlichen Ernährung.
3. **Bewegungsaktivitäten:** Unter dem Aspekt der sportlichen Aktivität sollten verschiedene Bewegungsaktivitäten von Unternehmensseite angeboten werden.

Dabei ist es wichtig zu beachten, dass nicht jeder auf dem selben Stand und die selben Möglichkeiten hinsichtlich seiner Mobilität hat. Daher bedarf es individuell angepasster Aktivitäten, von leicht bis schwer. Ebenfalls wichtig ist es, darauf zu achten, dass die sowieso schon bewegungspassiven Mitarbeiter sich beteiligen. Dabei hilft es Anreize zu setzen, in Form eines Feedbacksystems und regelmäßigen Tests. Dies sollte ein langfristiger und regelmäßiger Prozess im Unternehmen sein.

4. **kognitives/mentales Training:** Dieser Faktor wurde weitestgehend unterschätzt bzw. eher weniger Beachtung geschenkt. Dabei ist er in der heutigen Arbeitswelt von großer Bedeutung. Die neuen Anforderungen und erhöhte Komplexität, ist vor allem eine Herausforderung auf kognitiver Ebene. Der Mitarbeiter muss mit mehr Druck umgehen können und dabei immer mehr in die digitale Welt eintauchen. Es empfiehlt sich, die Etablierung von PC-Übungen voranzutreiben. Sie haben den Vorteil, dass sie schnell gemacht werden können, eine große Vielfalt bieten, ein einfacher Einstieg auch für Anfänger ermöglicht wird und sich das Niveau an die aktuellen Fähigkeiten des Mitarbeiter anpassen lässt. Ebenfalls nicht zu vernachlässigen ist das mentale Training. Hier soll der Umgang mit Stress und Druck erlernt werden, sowie Methoden diesen besser zu bewältigen. Dabei ist es möglich, bestimmte Entspannungstechniken, sowie den besseren Umgang mit chronischen Gedanken, zu erlernen.

Insgesamt sollte ganzheitliches BGM alle Aspekte berühren. Des Weiteren ist die Wichtigkeit der kognitiven Fähigkeiten in der Arbeitswelt 4.0 deutlich gestiegen.¹³⁵

6.3.2 Fachkräftemangel durch gute Führung abmildern

Die weitere Konsequenz aus dem demographischen Wandel, ist der Fachkräftemangel. Dieser zeigt bereits heute seine Auswirkungen, wodurch z.B. die Macht auf dem Arbeitsmarkt von den Arbeitgebern zu den begehrten Arbeitnehmern gewandert ist.¹³⁶ Diese Entwicklung wird sich in Zukunft verschärfen, weshalb neben der Personalrekrutierung auch die Personalführung gefordert ist, durch eine gute Mitarbeiterführung das eigene Unternehmen positiv nach außen und innen zu

¹³⁵ Vgl. Jochmann et al. (2016) S.222ff.

¹³⁶ Vgl. Troger (2017) S.64

repräsentieren. Ein wichtiger Faktor wird es sein, seine hochqualifizierten Mitarbeiter zu halten, um so den Bedarf an neuer Rekrutierung zu vermindern. Um dies zu erreichen muss die Personalführung wissen, welche Struktur sie im Unternehmen haben. Dabei geht es um ein besseres Verständnis, was jeweilige Generationen und Interessensgruppen vom Unternehmen erwarten. Je besser die Führungskraft über seine Geführten bescheid weiß, desto besser kann sie auf ihre jeweiligen Anforderungen und Bedürfnisse eingehen.¹³⁷ Dabei sind mehr Anstrengungen erforderlich als früher und zudem sind die Bedürfnisse breit gefächert.¹³⁸ Hauptsächlich handelt es sich aber um Themen, wie die Flexibilität in Ort und Zeit, aber auch die Sinnhaftigkeit der Arbeit. Auch hier spiegelt sich ein Grund wieder, weshalb die transformationale Führung in der modernen Arbeitswelt viele Vorteile bietet. Insgesamt bleibt es dennoch abhängig von der eigenen Mitarbeiterstruktur im Unternehmen und bleibt ein höchst individuell zu behandelndes Thema.¹³⁹

6.4 Entgrenzung der Unternehmensstrukturen

6.4.1 Führen auf Distanz

Die zunehmenden Möglichkeiten, Zeit und Ort des Arbeitens flexibel zu wählen, verändern auch die Verteilung der Arbeit. Dies wird auch als Entgrenzung bezeichnet.¹⁴⁰ Daher wird Personalführung immer mehr zum Führen auf Distanz, da Mitarbeiter zum Teil gar nicht mehr am Arbeitsplatz erscheinen, sondern andere Formen der Arbeit bevorzugen.¹⁴¹ Dazu zählen zum Beispiel das Cloud- und Crowdfunding¹⁴², welche die Personalführung vor anderen Herausforderungen stellt.¹⁴³ Zu beachten ist, dass Personalführung den schmalen Grad zwischen Individualisierung in zeitlicher und räumlicher Hinsicht, ohne dabei die Effizienz und die gewünschten Ergebnisse vermissen zu lassen. Daher bedarf es Führungs- und Kontrollinstrumente, welche im Gegensatz zu den momentan gängigen

¹³⁷ Vgl. Hackl et. al (2017) S.34ff.

¹³⁸ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.210

¹³⁹ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.310

¹⁴⁰ Vgl. Rump / Eilers (2017) S.287

¹⁴¹ Vgl. Hackl et. al (2017) S.34

¹⁴² Hackl et. al (2017) S.223: Person, die eine virtuelle Tätigkeit für ein Unternehmen ausübt.

¹⁴³ Vgl. Hackl et. al (2017) S.30

Methoden, nicht an Ort und Zeit gebunden sind. Der Trend geht weg von der Beachtung der Arbeitsstunden als Arbeitsnachweis, hin zur reinen Betrachtung der Ergebnisse. Führen definiert sich somit über die Erreichung bestimmter, vorher definierter Ziele bzw. Etappenziele.¹⁴⁴ Die wichtigste Aufgabe der Personalführung, um erfolgreich auf Distanz zu arbeiten, ist es das Vertrauen zwischen den Teammitgliedern herzustellen und zu fördern. Dies ist elementar im räumlich getrennten Arbeiten. Da sich die Teammitglieder nicht über den Weg laufen und zum Teil längere Pausen zwischen den Etappenzielen haben, kann es zum Misstrauen kommen. Arbeiten die anderen Teammitglieder genauso gewissenhaft, wie ich? Halten sich die Teammitglieder an das abgesprochene Vorgehen oder Ziel? Um solche Probleme zu vermeiden, ist es wichtig, dass zwischen den Teammitgliedern keine mentale Distanz herrscht. Sie müssen sich geistig auf einem Niveau befinden und zudem auch eine emotionale Verbundenheit, zu der Sache und untereinander, haben.¹⁴⁵ Neben all der Beachtung des flexiblen Arbeitens, darf die Bedeutung des räumlichen Arbeitens, nicht vergessen werden. Je komplexer die Sachverhalte sind, desto sinnvoller ist es, gemeinsame Treffen oder Konferenzen abzuhalten. Die soziale Interaktion und Gruppendynamik, wirkt sich nachweislich auf die Projektgeschwindigkeit und Kreativität der Teammitglieder aus. Die Aufgabe der Personalführung ist es hier, die Kontrolltreffen möglichst reibungslos und effizient zu gestalten. Dabei gilt es die Termine möglichst gerecht und zeitoptimal zu verteilen und den aktuellen Kenntnisstand im Voraus jedem Teammitglied mitzuteilen, sodass jeder vorbereitet und mit allen wichtigen Informationen ausgestattet, in das Treffen gehen kann. Dies verringert den Zeitverlust und lenkt die Konzentration sofort auf den Gegenstand des Treffens.

Eine weitere wichtige Komponente sind die Gefahren und Risiken, welche durch die Entgrenzung entstehen. Hier gibt es sowohl für die Mitarbeiter, als auch für die Unternehmen schädigende Gefahren. Für die Unternehmen besteht die Gefahr, dass Mitarbeiter die neugewonnenen Freiheiten ausnutzen und somit die Produktivität leidet. Des Weiteren gibt es Mitarbeiter, welche mit Freiheiten nicht umgehen können und ohne direkte Führung und Orientierungsmöglichkeiten, nicht effizient arbeiten können. Auf der Mitarbeiterseite birgt die Entgrenzung besonders große Risiken. Die Grenzen von Arbeits- und Privatleben verschwimmen zunehmend und damit steigen auch die Gefahren einer

¹⁴⁴ Vgl. Troger (2017) S.187

¹⁴⁵ Vgl. Corinna von Au (2017) S.60f.

Überlastung der Mitarbeiter. Es kann vorkommen, dass es dem Mitarbeiter nicht mehr gelingt von der Arbeit „abzuschalten“, wodurch seine Gesundheit langfristig stark geschädigt werden kann.¹⁴⁶ Daher ist es wichtig, dem Mitarbeiter von Unternehmensseite umfassend über alle Risiken der Entgrenzung näher zu bringen, ihm eine breite Basis an Informationen über das Thema Gesundheit zur Verfügung zu stellen und ihn auf diese Weise zu unterstützen. Dabei darf nicht vergessen werden, dass ein Unternehmen dem Mitarbeiter das Thema Gesundheit nicht aufzwingen kann. Weniger Kontrolle bedeutet eben nicht nur, dass die Arbeitsleistung schwerer kontrolliert werden kann, sondern auch, ob sich ein Arbeitnehmer selbst überlastet oder in seiner Arbeit versinkt und sein Privatleben vernachlässigt. Ziel der Personalführung muss es sein, die angebotenen Leistungen und Informationen möglichst attraktiv zu gestalten und ohne großen Aufwand nutzbar zu machen, sodass die Beschäftigten von sich aus diese wahrnehmen. Zusätzlich ist es natürlich sinnvoll, bei den regelmäßigen Treffen oder Kontrollpunkten auch das psychische Wohlbefinden der Arbeitnehmer zu betrachten.¹⁴⁷

6.4.2 Work-Life-Balance - Zwischen Separation und Integration

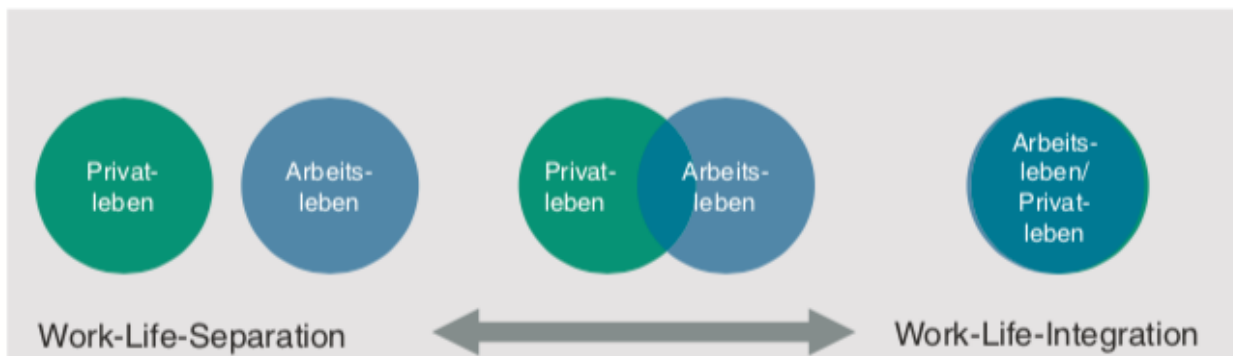


Abb. 8: Zwischen Separation und Integration¹⁴⁸

Wie im vorherigen Abschnitt bereits erwähnt, bringt die Entgrenzung der Strukturen auch eine immer schwierigere Trennung von Arbeits- und Privatleben mit sich.¹⁴⁹ In diesem Kontext spricht man auch von Work-Life-Balance. Sie ist eine der wichtigsten Aufgaben

¹⁴⁶ Vgl. Andelfinger / Hänisch (2017) S.224

¹⁴⁷ Vgl. Hackl et. al (2017) S.156f.

¹⁴⁸ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.175

¹⁴⁹ Vgl. Hackl et. al (2017) S.15

der Personalführung und mitunter die meist genannte Forderung der Belegschaften. Viele Umfragen kommen zu dem Ergebnis, dass bis zu 90% der Arbeitnehmer, die erfolgreiche Umsetzung einer Work-Life-Balance, als Hauptmerkmal für ein gutes und funktionierendes Arbeitsverhältnis sehen. Dieser Wert liegt bei jüngeren Generationen zum Teil noch höher und ist somit auch ein wichtiger Faktor, bei der Rekrutierung neuer Mitarbeiter.¹⁵⁰ Dabei kann die Work-Life-Balance verschiedene Ausprägungen annehmen. Von der Work-Life-Separation, bei welcher Berufliches strikt vom Privatleben getrennt wird, bis hin zur Work-Life-Integration, bei welcher Arbeits- und Privatleben als eine Einheit gesehen werden. Zwischen diesen beiden Formen, gibt es noch eine Vielzahl von Ausprägungen, in der je nach Individuum die Arbeit bzw. das Privatleben überwiegen kann. Dies führt zu der Feststellung, dass Work-Life keine Standardlösung für jeden bietet, sondern individuell und passend für den Mitarbeiter entwickelt werden muss. Dabei ist sie sowohl ein langfristiger, als auch dynamischer Prozess, welcher sich stets an die aktuelle Lebenssituation und Tätigkeit der jeweiligen Person richten muss.

Trotz aller individuellen Betrachtung, ist in der modernen Arbeitswelt ein Trend zur Work-Life-Integration zu beobachten. Vielmehr wird es zukünftig zu einem Zusammenspiel von Arbeit und Privat kommen, was die Grenzen immer mehr verschwimmen lässt. Dabei beeinflussen sich die beiden Extreme Arbeit und Privat fortlaufend und können auch hemmend bzw. fördernd aufeinander wirken. Eine funktionierende Work-Life-Balance kann erreicht werden, wenn der jeweilige Mitarbeiter die Instrumente und Maßnahmen auch in seinem Leben umsetzen kann, das heißt diese auf ihn individuell zugeschnitten sind.¹⁵¹ Somit ist die Personalführung gefordert, die Integration zu fördern. Dies kann durch unternehmenseigenen Angeboten und Förderungen passieren. Hier ist die z.B. die Rede von Kindertagesstätten im Unternehmen und den bereits erwähnten flexiblen Orts- und Zeitgestaltung.

¹⁵⁰ Vgl. Rump / Eilers (2017) S.35

¹⁵¹ Vgl. Jochmann et. al (2016) S.174f.

7. Resümee

Die Rolle der Personalführung und der Führungskräfte an sich, werden sich in der Arbeitswelt 4.0 grundlegend verändern. Dabei sind es verschiedenste Faktoren, welche großen Einfluss auf das zukünftige Führungsverständnis üben. Diese Faktoren können die Personalführung direkt oder indirekt betreffen. Zu Beginn wurden die direkten Faktoren der Personalführung benannt. Die Rollendefinition und der Aufgabenbereich der Führungskraft werden sich grundlegend ändern. Früher waren die Führungskräfte um die Kontrolle ihrer Organisationen und ihrer Macht bemüht. Sie waren nicht nahbar und auch nicht sonderlich kommunikativ. Dieses Rollenverständnis hat sich beinahe komplett gedreht. Mittlerweile ist es besonders erwünscht, eine offene und transparente Kommunikation zu etablieren. Dabei wird die Führung deutlich nahbarer und zeigt sich auch kritikfähig. Sie versucht die Anforderungen an Flexibilität und Agilität in der Arbeitswelt 4.0 zu realisieren, indem sie ihren Mitarbeitern viele Freiheiten einräumt und grundlegende Kulturveränderungen anstrebt. Dabei tritt die Führungskraft nicht mehr als Vorgesetzter auf. Vielmehr sieht sie sich in der Rolle des Ratgeber bzw. Coaches, welcher die Beschäftigten auf ihrem Weg begleitet und zur Seite steht, ohne dabei konkrete Ziele oder genaue Vorgaben zu machen. Die Innovation und Kreativität stehen in der Arbeitswelt 4.0 im Vordergrund.

Als weitere Faktoren stehen die strukturellen und umweltbedingten Veränderungen, welche auf direktem und indirektem Wege Einfluss auf die Personalführung üben. Zu den umweltbedingten Einflüssen gehören z.B. die dynamischen und agilen Wirtschaftsmärkte. Diese erfordern z.B. die Geschwindigkeit der Prozesse zu erhöhen oder auch mit erfolgreichen Methoden zu brechen, da sie schnell vom nächsten Konkurrent erneuert und verbessert werden können. Diese Umstände gehen gegen das Naturell klassischer Führungskräfte. Statt eines nahezu perfekten, fehlerlosen und ausgereiften Produktes, müssen oft Einbuße genommen werden, um nicht den Anschluss zu verlieren. Auch dieser Umstand erfordert es, dass die Führung die Innovation und Kreativität als inspirierender Moderator konstant hält. Auf struktureller Ebene haben die Digitalisierung und die Demokratisierung der Personalführung große Einflüsse. Die Führung bedient sich zum einem digitaler Methoden, was neue Kompetenzen erfordert und neue Chancen bzw. Risiken bietet. Zum anderen ermöglicht die Digitalisierung, aber auch die gestiegenen Anforderungen der Beschäftigten, eine Demokratisierung der Arbeit. Sie wird zunehmend dezentraler gestaltet, wobei Verantwortlichkeiten und Entscheidungsmacht zunehmend von Mitarbeitern erfüllt werden. Dies führt zusätzlich zum Hierarchieabbau, was wiederum neue Führungsinstrumente und -modelle erfordert.

Als letzten und besonders wichtigen Faktor, stehen die Beschäftigten. Diese wirken zwar nicht auf direkten Wege auf die Personalführung, dennoch sind sie besonders wichtig, da sie der zentrale Gegenstand der Führung sind und diese sich logischerweise auf ihre Besonderheiten, Merkmale und Anforderungen ausrichten muss. Aktuell sind einige gesellschaftliche Veränderungen zu beobachten, welche die Personalführung auf indirekter Art stark beeinflussen. Besonders zu nennen sind die Individualität, der demographische Wandel und die steigende Flexibilität. Zu Beginn steht die Individualität. Sie erschwert die Arbeit der Personalführung zunehmend, da jeder Individualität anders definiert. Dabei gibt es zum einem große Unterschiede in den Altersgenerationen von jung bis alt, als auch in den Kulturen und Lebensanschauungen. Diesen Faktor nicht nur als Last, sondern auch als möglichen Nutzen zu sehen, ist eine wichtige Komponente in der Arbeitswelt 4.0. Als nächster Aspekt ist der demographische Wandel zu nennen, welcher die Konzentration auf die älteren Generationen legt. Diese werden nicht zukünftig einen großen Teil der Belegschaft ausmachen, weshalb es überlebenswichtig sein wird diese „fit“ zu halten. Dabei ist sowohl der gesundheitliche bzw. körperliche, als auch die psychische Aspekt zu behandeln. Zudem bewirkt der demographische Wandel auch einen Fachkräftemangel, weshalb Unternehmen noch deutlicher ihre Arbeitgeberattraktivität in den Fokus rücken müssen. Hier kommt auch der Personalführung die Rolle zu, diese Attraktivität durch gute Führung zu unterstützen. Als letzten Punkt ist die steigende Flexibilität zu nennen, was zu einer Entgrenzung der Unternehmensstrukturen führt. Dabei wird Führen nicht mehr direkt und unter Kontrolle ausgeübt, sondern findet immer öfter „auf Distanz“ statt. Dabei ermöglichen neue technologische Möglichkeiten, dass Arbeit nicht mehr vor Ort und auch zeitlich flexibel stattfinden kann. Dadurch werden auch hier neue Führungsmodelle gebraucht, da direkte Kontrolle und Machtausübung nur noch eine geringe Rolle spielen. Unter dem Aspekt des Arbeiten auf Distanz, spielt auch die Work-Life-Balance eine wichtige Rolle. Sie ist eine der meist geforderten Anliegen der Belegschaften. Aufgrund der Entgrenzung ist es oftmals der Fall, dass die Personalführung nicht auf einen guten Ausgleich der Work-Life-Balance achten können. Hier ist die Personalführung gefordert, den Mitarbeitern alle Informationen zum entgrenzten Arbeiten mit auf dem Weg zu geben.

Abschließend ist zu sagen, dass im Rahmen dieser Arbeit, die vielfältigen Konsequenzen der Arbeitswelt 4.0 für die Personalführung aufgezeigt wurden. Dabei stellt sich heraus, dass die Führungskraft mitunter die Rolle ist, welche sich am stärksten infolge der Arbeitswelt 4.0 ändern wird. Die Führungskraft ändert nicht nur ihr Führungsverhalten als

solches, vielmehr füllt sie zukünftig auch eine komplett neue Funktion im Unternehmensgebilde aus. Sie verlässt die Rolle des Kontrolleurs, welcher die reinen Ergebnisse betrachtet und wird zum Ratgeber bzw. Coach, welcher darauf bedacht ist die Innovation und Kreativität im Unternehmen zu stärken. Die Gründe sind auf verschiedenen Ebenen zu finden, wobei diese sich auch wechselseitig beeinflussen und gegebenenfalls verstärken. Auf diese Weise stärkt die Dezentralisierung der Organisation z.B. auch die Demokratisierung der Führung, da beides zu autonomeren Maßnahmen führt.

Insgesamt bleibt es spannend zu beobachten, wie die weitere Entwicklung in der Arbeitswelt 4.0 aussieht.

8. Abbildungsverzeichnis

Abb. 1: Der Weg zur Arbeitswelt 4.0; S.2

Abb. 2: Personalinstrumente im Bezug auf Altersgruppen; S.8

Abb. 3: Kernkompetenzen einer modernen Führungskraft; S.10

Abb. 4: Kennzeichen der Innovationskultur; S.14

Abb. 5: Entgrenzung von Ort, Zeit und Struktur; S.26

Abb. 6: Quellen der Vielfalt im Unternehmen; S.27

Abb. 7: Magisches Dreieck der Beschäftigungsfähigkeit; S.32

Abb. 8: Zwischen Separation und Integration; S.40

9. Literaturverzeichnis

Andelfinger, Volker P.; Hämisch, Till (2017) Industrie 4.0. Wie Cyber-physische Systeme die Arbeitswelt verändern

Badura et. al (2016) Fehlzeiten-Report 2016. Unternehmenskultur und Gesundheit - Herausforderungen und Chancen

Bass, B. M.; Avolio, B. J. (1990) Transformational leadership development. Manual for the multifactor leadership questionnaire. Palo Alto: Consulting Psychologists Press

Franken, Swetlana (2016): Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele

Hackl, Benedikt et. al (2017): New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien.

Hofert, Svenja (2016): Agiler Führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität

Jochmann, Walter; Böckenholt, Ingo; Diestel, Stefan (2016): HR-Exzellenz. Innovative Ansätze in Leadership und Transformation.

Klaffke, Michael (2014): Erfolgsfaktor Generationen-Management – Handlungsansätze für das Personalmanagement.

Rosenberger, Bernhard (2013): Modernes Personalmanagement. Strategisch - operativ - systematisch; 2. Auflage.

Rump, Jutta; Eilers, Silke (2017): Auf dem Weg zur Arbeit 4.0. Innovationen in HR

Samulat, Peter (2017): Die Digitalisierung der Welt. Wie das industrielle Internet der Dinge aus Produkten Services macht.

Troger, Hermann (2017): Die Führungskraft als Personalmanager. Eine neue Rollenverteilung zwischen Führungskräften und HR-Management.

10. Eidesstattliche Erklärung

Hiermit erkläre ich an Eides Statt, dass ich die vorliegende Arbeit selbstständig und nur unter Zuhilfenahme der ausgewiesenen Hilfsmittel angefertigt habe.

Sämtliche Stellen der Arbeit, die im Wortlaut oder dem Sinn nach anderen gedruckten oder im Internet verfügbaren Werken entnommen sind, habe ich durch genaue Quellenangaben kenntlich gemacht.

Ort, Datum Ahlen, den 04.07.2018

Sinan-Silvio Karamanli