



Anforderungsprofil 4.0 – Wie wirkt sich die vierte industrielle Revolution auf das Anforderungsprofil für Führungskräfte aus?

2011 wurde durch die Bunderegierung ein Projekt vorgestellt, das unter dem Namen Industrie 4.0 die deutsche Wirtschaft durch innovative Hightech-Strategien revolutionieren und zur Produktions- und Effektivitätssteigerung in einer Vielzahl von Branchen führen soll. Die zentrale Idee ist es, ein dynamisches Produkt zu entwickeln, welches sich vollkommen selbstständig durch den Fertigungsprozess bewegt und dabei alle nötigen Informationen besitzt. Dies umfasst alle Details über den Produktionsablauf, wie durchgeführte und bevorstehende Produktionsschritte sowie alle benötigten Konfigurationen. Des Weiteren soll das dynamische Produkt fähig sein, seine eigenen Prozesse und den gesamten Produktionsablauf selbstständig zu ändern. Durch diese radikale Änderung des Produktionsprozesses mit immer intelligenteren Technologien wird sich auch das Arbeitsumfeld radikal verändern. Produktionsprozesse in Smart Factories werden sich zu unabhängigen Prozessen ändern, die Personal lediglich zum Überwachen und Kontrollieren der Produktion mithilfe einer virtuellen Produktion benötigt. Gleichzeitig wird die Forschung und Entwicklung systematischer. Diese fundamentalen Veränderungen des Arbeitsumfeldes und der sozialen Struktur stellen insbesondere für die Führungskräfte der deutschen Industrieunternehmen eine Herausforderung dar. Allerdings haben Führungskräfte insbesondere im technischen Bereich Nachholbedarf und sind der Herausforderung Industrie 4.0 noch nicht gewachsen, was letztendlich die Forschungsfrage aufwirft: Wie wirkt sich die vierte industrielle Revolution auf das Anforderungsprofil für Führungskräfte aus?

Da die ideale Führungskraft faktisch nicht existiert, wird im Personalmanagement mit Hilfe eines Anforderungsprofils, welches die vier Bereiche Fachkompetenz, Methodenkompetenz, Sozialkompetenz und persönliche Kompetenz umfasst, versucht diesem so nahe wie möglich zu kommen. Während die Fachkompetenz die fachliche Ausbildung und Erfahrung einer Führungskraft beschreibt, ist die Methodenkompetenz letztendlich verantwortlich dafür, dass eine Führungskraft seine Fachkompetenz aufbauen und umsetzen kann und beinhaltet Kompetenzen wie Controlling, Change Management, Zeitmanagement, Lernfähigkeit und Problemlösefähigkeit. Soziale Kompetenzen sind nötig, um die Methodenkompetenzen gegenüber Mitarbeitern durchzusetzen und letztendlich die Leistung der Mitarbeiter zu verstehen und zu beeinflussen. Dazu zählen Kompetenzen wie zum Beispiel Interaktionen, Kommunikation, Konfliktfähigkeit, Delegation, Engagement und Repräsentationsfähigkeit. Persönliche Kompetenzen beschreiben charakterliche Fähigkeiten und Merkmale der Führungskraft, die letztendlich entscheidend für den Umgang mit Mitarbeitern, Kollegen und Vorgesetzten sind. Diese umfassen Wertebewusstsein, Förderung, Akzeptanz, Objektivität, Selbstkontrolle, Autorität, Menschenbild und Stresstabilität.

Bei der Implementierung von Industrie 4.0 gibt es eine Reihe von Herausforderungen zu meistern und diese führen direkt zu bestimmten Anforderungen an Führungskräfte: Aus der Entwicklung der Schlüsseltechnologien lässt sich für die Führungskräfte in deutschen Industrieunternehmen ableiten, dass Know-How schneller von Universitäten in die Unternehmen transferiert werden muss. Auch die Akzeptanz der Integration von Industrie 4.0 in KMU's seitens der Führungskräfte wird eine Herausforderung darstellen. Zudem erfordert das geänderte Arbeitsumfeld eine Umstellung von Verhalten und Einstellung der Mitarbeiter und damit eine hohe soziale Kompetenz von Führungskräften um die Mitarbeiter in diesen Prozess zu integrieren und die Entwicklung



Steinbach & Partner

durchzusetzen. Außerdem wird das Thema Standardisierung insbesondere für die Führungskräfte Veränderungen mit sich bringen, da sie über Standards entscheiden müssen und dabei auch den Konkurrenzgedanken ein Stück weit vergessen müssen. Letztlich müssen sich Führungskräfte auch mit der Datensicherheit und dem rechtlichen Rahmen auseinandersetzen, da es an Ihnen liegen wird die entsprechenden Regelungen zu finden und durchzusetzen. Da der Mensch die treibende Kraft hinter der Entwicklung der Schlüsseltechnologien sein muss, ist Training und Coaching unerlässlich. Folglich muss sich die Führungskraft dieser Herausforderung stellen und sich vom alleinigen Führer eines Unternehmens hin zum Coach der Mitarbeiter wandeln.

Mit Hilfe eines Fragebogens wurden Führungskräfte der obersten Ebene aus Unternehmen mit direktem Bezug zu Industrie 4.0 aus Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus und der Elektrotechnik befragt. Im ersten Teil geht es um die Aspekte von Industrie 4.0 mit denen sich die Führungskräfte heute auseinandersetzen müssen, im zweiten Teil werden die Experten um eine Einschätzung der Elemente von Führung gebeten und im dritten Teil geht es um konkrete Anforderungen an Führungskräfte im Industrie 4.0-Zeitalter.

Die Ergebnisse der Experteninterviews zeigen, dass Datensicherheit sowie Training und Coaching als die relevantesten Herausforderungen von Industrie 4.0 angesehen werden, gefolgt von Entwicklung der Schlüsseltechnologien, der erhöhten sozialen Kompetenz und disruptivem Leadership. Weiterhin wurde deutlich, dass es bei Führung vor allem auf die Elemente Flexibilität sowie Agilität ankommt. Bei den drei festgelegten Dimensionen von Führung – Managen des Unternehmens, Führen von Menschen und Führen von sich selbst – waren sich die Experten einig, dass das Führen von Menschen und das Führen von sich selbst die wichtigsten Dimensionen sind. Übereinstimmung bestand auch darin, dass Mitarbeiter viel stärker in den Entwicklungsprozess mit eingebunden werden müssen, um aus Betroffenen Beteiligte zu machen. Ebenso werden die derzeitigen Arbeitszeitmodelle als problematisch gesehen; besonders im internationalen Vergleich käme man an einem Modell von 24 Stunden an sieben Tagen in der Woche nicht vorbei. Schließlich halten alle Experten ein neues Führungsverständnis für notwendig.

Insgesamt hat das Förderprogramm Industrie 4.0 in Verbindung mit der gesellschaftlichen Entwicklung zu einem geänderten Führungsverständnis geführt. Auch wenn es mit diesem Umfang der Ergebnisse nicht möglich ist ein generisch anpassbares Idealprofil zu erstellen, welches alle potenziellen Anforderungen an Führungskräfte im Zeitalter von Industrie 4.0 modular abbildet und sich individuell auf spezifische Positionen und Unternehmen zuschneiden lässt, so lässt sich ein allgemeines Anforderungsprofil an die moderne Führungskraft im Industrie 4.0-Zeitalter darstellen:



Steinbach & Partner

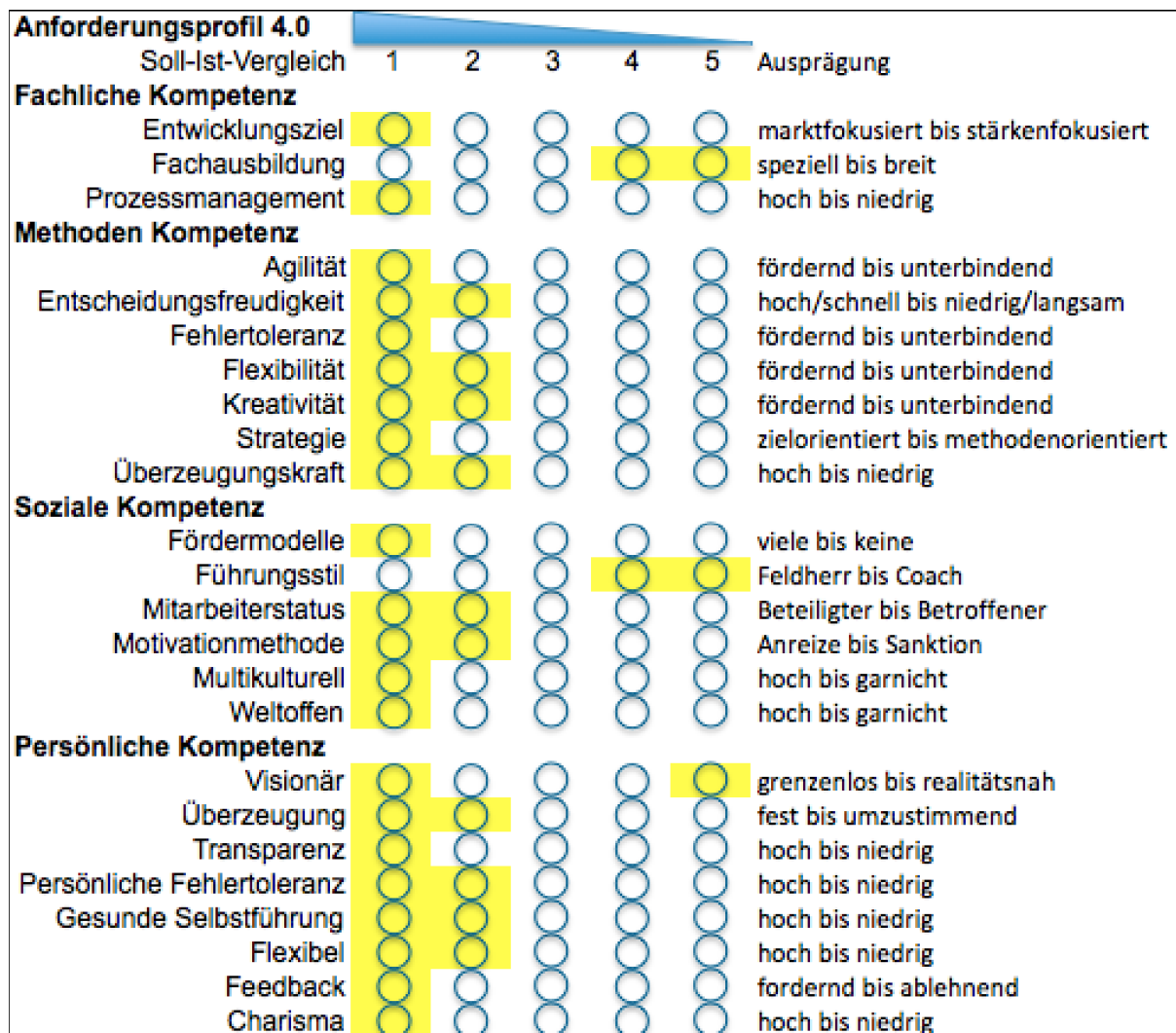


Abbildung 1: Anforderungsprofil 4.0

Die Befragungen haben aufgezeigt, dass die deutsche Industrie, insbesondere im Hinblick auf die Integration von Industrie 4.0 ein neues Führungsverständnis erfordert und der Stellenwert von Führungskräften auch in Zukunft weiter steigen wird. Insbesondere die Integration von Industrie 4.0 in die Unternehmen kann ohne die Führungskräfte als Bindeglied zu den Mitarbeitern nicht funktionieren. Mitarbeiter müssen in Zukunft weniger gemanagt und mehr geführt werden, ebenso wie sich Führungskräfte auch selbst führen müssen. Zudem müssen Führungskräfte transparenter als in der Vergangenheit sein, sie müssen fehlertolerant sein, sie brauchen Flexibilität, Kreativität, Visionen, Charisma und Überzeugungskraft, sie müssen strategisch durchdacht und gleichzeitig sehr entscheidungsfreudig handeln. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass sich die Rolle der Führungskraft immer mehr von der eines Feldherren zu der eines Coaches wandelt.