



Informationen aus der Beraterpraxis

Personal & Arbeitswelt 4.0



Fotolia: #126274284 | Urheber: HD3000

Liebe Mandanten, Geschäftspartner und Interessenten,

in kleinen und mittleren Unternehmen stoßen wir täglich auf die Sorge vieler Unternehmer, den **Anschluss bei der Digitalisierung** zu verlieren.

Wieviel Zeit bleibt noch zum Handeln? Welche Arbeitsplätze sind durch die neue Technik bedroht? **Können Maschinen geringer qualifizierte Mitarbeiter gezielt unterstützen?** Wie können personelle Engpässe gelöst werden? Wie können sich Unternehmen die Digitalisierung überhaupt leisten?

Der Mensch spielt bei diesen Fragen eine zentrale Rolle.

Unternehmer und Führungskräfte sind mit völlig neuen Führungsstrukturen und Führungsstilen konfrontiert, Mitarbeiter müssen mit komplett neuen Arbeitsinhalten klar kommen.

Wie kann das alles funktionieren? Im Rahmen einer **Veranstaltung am 6. März 2018 in Herford** zeigen wir konkrete Handlungsschritte auf, wie sich kleine und mittlere Unternehmen personell und digital wappnen sollten.

Herzlichst Ihr

Carsten Müller

Inhalt

Kompetenzbereiche der Johannes Müller Wirtschaftsberatung (BDU)

Krisenmanagement	Personal & Arbeitswelt 4.0
Digitalisierung & IT	Marketing & Vertrieb
Veränderungsmanagement	Finanzkommunikation & Finanzierung
Nachfolge / Mergers & Acquisitions	Sonderthemen

- Best Practice Digital in NRW: Digitalisierung in der Montage bei FSB 2
- Wie sich Führung mit der Digitalisierung und Industrie 4.0 verändert 5
- SPOT / Termine 12
- Veranstaltung 6.3.2018: Was der Veränderungsdruck durch Digitalisierung für KMU und ihre Mitarbeiter bedeutet 13

Best Practice FSB - Der Mensch im Mittelpunkt: Digitalisierung in der Montage

Personal &
Arbeitswelt 4.0

Von „Digital in NRW“ im Umsetzungsprojekt mit Firma FSB

Das Traditionsunternehmen für Tür- und Fensterbeschläge, die Franz Schneider Brakel GmbH & Co KG (FSB), hat in einem Umsetzungsprojekt des Kompetenzzentrums „Digital in NRW“ einen Montagearbeitsplatz optimiert. Ziel war die Analyse von Optimierungspotenzialen, sowie deren prototypische Umsetzung im Bereich der manuellen Montage. Gemeinsam mit den Projektbeteiligten - der Hochschule OWL, der Universität Bielefeld und dem Fraunhofer IOSB-INA - konnte das Unternehmen Logistik- und Produktionsprozesse nach einer Wertstromanalyse verbessern und technische Konzepte für eine vernetzte Montage implementieren. In enger Zusammenarbeit mit den Mitarbeitern sollen diese Ergebnisse nun auf weitere Arbeitsplätze übertragen werden.

Auf Erfolgskurs durch mitarbeiterzentrierte Montage

Dass eine Optimierung von Arbeitsprozessen eine aktive Beteiligung der Mitarbeiter voraussetzt, war für das Unternehmen FSB bereits zum Projektstart klar. Denn technische Veränderungen, z.B. durch eine automatische Maschinenkonfiguration, bringen auch immer Auswirkungen auf den Arbeitsprozess mit sich. Der stellvertretende Produktionsleiter Klaus Hochschulz erläutert die Herausforderungen seiner Kunden für seine Kollegen: „Wenn Kunden bei uns bestellen, muss das Produkt so schnell wie möglich geliefert werden. Dabei kommen zum Teil noch individuelle Kundenwünsche in der Artikelvarianz zum Tragen, die wir umsetzen können. Diese Faktoren machen unsere Produkte zusammen mit dem Design und der Qualität einmalig auf dem Weltmarkt. Jede Effizienzsteigerung, die den Produktionsprozess beschleunigt, führt zu einem schnelleren Kundenliefertermin. Diesen Anforderungen müssen wir uns stellen, um die individuellen Bedürfnisse unserer Kunden zu erfüllen.“

Die Vernetzung des Arbeitsplatzes hat einen Gesamtprozess angestoßen

Produktionsflexibilität beginnt schon bei den Daten und Schnittstellen. Hochschulz: „Wir werden in den nächsten Jahren den Großteil unserer Produkte an die Marktbedürfnisse anpassen. Die dafür notwendige Flexibilität in der Produktion erfordert eine durchgängige IT-Vernetzung.“ So ist beispielsweise die Schnittstelle zwischen einem Montagearbeitsplatz und dem ERP-System heute oft nur



Pedro
Rodrigues

Dipl.-Wirtsch.-Ing.

**Kompetenzzentrum
Digital in NRW**

*Technologie für den
Mittelstand*

DIGITAL IN NRW

DAS KOMPETENZZENTRUM
FÜR DEN MITTELSTAND



Firmengebäude Franz-Schneider-
Brakel GmbH & Co. KG (FSB)
Foto: FSB

**„Zusammen mit dem
Kompetenzzentrum
„Digital in NRW“
hat FSB einen
Montagearbeitsplatz
optimiert
- unter aktiver
Beteiligung der
Mitarbeiter.“**

herstellerspezifisch möglich, damit nicht offen und entsprechend aufwendig in der Realisierung. In vielen Unternehmen führt dies oftmals dazu, dass Maschinenvernetzung nicht weiter vorangetrieben wird. Die Lösung: eine zukunftsfähige Schnittstelle auf der Basis von Standards direkt zwischen der Maschinensteuerung und dem ERP-System: Diese bietet die Möglichkeit, nach und nach weitere Arbeitsplätze an das ERP-System anzubinden.

Durch diese Vernetzung kann sich der Arbeitsplatz zukünftig automatisch durch die Auftragsdaten parametrisieren. Manuelle Eingaben am Terminal entfallen, wodurch Fehleingaben vermieden und die Montageeffizienz erhöht werden.

„Pick by Light“ als Zwischenschritt

Die bei FSB implementierte „Pick by Light“- Lösung stellt eine schnelle und kostengünstige Zwischenlösung dar. Gemeinsam mit dem FSB-Mitarbeiter Christoph Elbracht-Hülseweh wurde sie auf die Anforderungen des Arbeitsplatzes hin angepasst: Die Standardbauteile findet er nun direkt an seinem Montagearbeitsplatz, so dass sie nicht mehr für jeden Auftrag aus dem Hochregallager geholt werden müssen. Der Auftrag wird mittels Barcode digital erfasst und die benötigte Anzahl der Bauteile erscheint direkt auf dem Display des jeweiligen Behälters. Das führt zu einer höheren Zuverlässigkeit in der Kommissionierung und einer spürbaren Entlastung am Hochregallager.

„Wir waren uns sicher, dass hier noch viel Potential steckt, erklärt Klaus Hochschulz. Aufgrund der Zielkreuz- und Prozess-Analyse konnten Schwachstellen abgestellt werden. Die Gesamtaufwände in der Intralogistik zum Arbeitsplatz sind auf fast die Hälfte gesunken. Die Entlastung des automatischen Hochregallagers ist deutlich spürbar – für alle Montagearbeitsplätze in dieser Halle.“ Die Gesamterkenntnis: Für eine erfolgreiche Umsetzung einer vernetzten Digitalisierung ist eine fundierte Ist-Analyse mit bewährten Tools aus dem Industrial Engineering sehr hilfreich, um anschließend arbeitsorganisatorische und technologische Schritte zielorientiert einzuleiten.

Hochschulz kommentiert die Projektfortschritte: „Die Erfahrungen von diesem Arbeitsplatz werden bereits an zwei weiteren Arbeitsplätzen adaptiert und umgesetzt. Aber wir wissen auch, dass die „Pick by Light“-Implementierung noch nicht das Ende unserer Vorhaben ist. Wir nehmen diesen pragmatischen Zwischenschritt bewusst in Kauf – er ist mit den betroffenen Kollegen abgestimmt und hilft uns heute schon, unsere Prozesssicherheit zu erhöhen. Wir wollen aber hier nicht stehenbleiben. Deswegen soll eine weitergehende Assistenzunterstützung bis Ende des Jahres erfolgen.“



Produktionshalle Franz-Schneider-Brakel GmbH & Co. KG (FSB). Foto: FSB

„Für eine erfolgreiche Umsetzung einer vernetzten Digitalisierung ist eine fundierte Ist-Analyse mit bewährten Tools aus dem Industrial Engineering sehr hilfreich, um anschließend arbeitsorganisatorische und technologische Schritte zielorientiert einzuleiten.“

Ob ein Monitor mit einer 3D-Anleitung, eine videoprojezierte Unterstützung oder eine Datenbrille an dem Arbeitsplatz zu den besten Ergebnissen führen wird, wird die Zukunft zeigen.

Digital in NRW - Das Kompetenzzentrum für den Mittelstand

Digital in NRW bereitet die Themen Digitalisierung und Vernetzung gezielt für kleine und mittlere Unternehmen in NRW auf und bietet konkrete und kostenlose Angebote für die gemeinsame Umsetzung.

Mittelständische Unternehmen können gemeinsam mit den Experten des Kompetenzzentrums die Digitalisierung ihrer Produkte, Produktion und ihrer gesamten Wertschöpfungsprozesse angehen und neue Geschäftsfelder der Industrie 4.0 erschließen.

Digital NRW ermöglicht Unternehmen, auf jeder Stufe der Industrie 4.0 einzusteigen. Das Kompetenzzentrum bietet Informationsveranstaltungen, eröffnet den Zugang zu Demo-Zentren in Forschung und Industrie und schafft Weiterbildungsangebote für die Industrie 4.0. Darüber hinaus unterstützen die Experten Unternehmen bei dem Erstellen ihrer eigenen Industrie 4.0-Strategie und begleiten sie in konkreten Projekten.



Der digitale Montagearbeitsplatz im Betrieb. Foto: Digital in NRW

Mehr zu Digital in NRW und Praxisbeispiele aus dem Mittelstand unter:
www.digital-in-nrw.de

Ansprechpartner:
Pedro Rodrigues,
SmartFactoryOWL, Lemgo
05261 - 9429040

Mehr zum Thema von Pedro Rodrigues am 6. März 2018 auf unserer Veranstaltung

Wie viel Zeit bleibt dem Mittelstand?

Was der Veränderungsdruck durch Digitalisierung für kleine und mittlere Betriebe und ihre Mitarbeiter bedeutet

Vortrag

Technologietransfer für den Mittelstand - Die vorhandenen Potenziale für die Zukunft Ihres Unternehmens nutzen.



Pedro Rodrigues
Dipl.-Wirtsch.-Ing.

Kompetenzzentrum
Digital in NRW

Kurzprofil

Pedro Rodrigues ist einer der Ansprechpartner in OWL im Kompetenznetzwerk Digital in NRW. Er repräsentiert das Fraunhofer Institut für industrielle Automation und die SmartFactoryOWL in Lemgo. OWL ist eine von drei Wirtschafts- und Forschungsregionen in NRW, die das Wissen und die Erfahrung von Technologieexperten bündelt und in den Mittelstand transferiert.

Wie sich Führung mit der Digitalisierung und Industrie 4.0 verändert

Personal &
Arbeitswelt 4.0

Von Prof. Dr. Swetlana Franken

Industrie 4.0 verändert nicht nur Produkte, Prozesse und Arbeitsorganisation, sondern auch das Führungsverständnis. Gefragt sind Visionäre, Analytiker und Vordenker bei der Entwicklung der (digitalen) Strategie und neuer Geschäftsmodelle. Führungskräfte sollten Flexibilität und Selbstorganisation fördern, Potenziale der unterschiedlichsten Akteure integrieren sowie Experimentierfreude und Innovation unterstützen. Neue Kompetenzanforderungen an die Führungskräfte der Zukunft und die Möglichkeiten zu deren Vermittlung sind Gegenstand dieses Beitrags.

Durch die Digitalisierung und Vernetzung der Produktion werden sämtliche Bereiche und Funktionen von Unternehmen beeinflusst, darunter auch Strategien, Produkte, Prozesse, Arbeitsorganisation und Anforderungen an die Beschäftigten. Nur mit neuen Führungskonzepten und Führungskompetenzen kann die Digitalisierung der Industrie gelingen.

Geschäftsmodell- und Produktinnovationen vorantreiben

Etablierte Geschäftsmodelle werden durch neue digitale Alternativen verdrängt und wirken zerstörerisch auf die Wettbewerber und ganze Branchen. Disruptive datenbasierte Geschäftsmodellinnovationen wie Amazon oder Uber zeigen, wie wichtig es für ein Unternehmen ist, rechtzeitig neue Trends zu erkennen und darauf innovativ zu reagieren. Eine repräsentative Studie dazu zeigt, dass 40 Prozent der etablierten Unternehmen in den nächsten fünf Jahren bedroht werden, aber nur 25 Prozent der Manager sich proaktiv mit dem Thema beschäftigen [1], also die Folgen für das Unternehmen abschätzen und an neuen Geschäftsmodellen und Produktinnovationen für die Zukunft arbeiten.

Führungskräfte sind dafür verantwortlich, strategisch zu denken und langfristige Entscheidungen im Interesse des Unternehmens zu treffen. Basierend auf der Zukunfts- und Trendforschung sollten sie eine ständige Überprüfung der bestehenden und Entwicklung der zukünftigen Geschäftsmodelle initiieren, Kreativität und Innovationsorientierung aller Akteure im Unternehmen fördern.

Wertschöpfungsketten ganzheitlich gestalten

Industrie 4.0 ist eine qualitativ neue Stufe der Organisation und Steuerung der gesamten Wertschöpfungskette über den Lebenszyklus von Produkten. Dieser Zyklus orientiert sich an den zunehmend individualisierten Kundenwünschen und erstreckt sich von der Idee,



Swetlana
Franken

Fachhochschule
Bielefeld

Prof. Dr. rer. oec. (RUS)

Lehrgebiet
Allgemeine BWL,
Personalmanagement,
Schlüsselqualifikationen
des Managements

[1] Schwertfeger, B.: Uber lauert überall. In: Personalmagazin 10/2015, S. 37-39.

dem Auftrag über die Entwicklung und Fertigung, die Auslieferung eines Produkts an den Endkunden bis hin zum Recycling, einschließlich der damit verbundenen Dienstleistungen [2]. Die Vernetzung von Maschinen, Systemen, Produkten und Menschen erhöht die Flexibilität der Produktion und erlaubt es, individualisierte Produkte auch mit „Losgröße eins“ rentabel zu fertigen, d.h. jeder Kunde und jeder Auftrag können individuell bedient werden.

Es gilt, die gesamte Wertschöpfungskette ganzheitlich, über die Grenzen des Unternehmens hinweg, zu gestalten und zu steuern. Die Führung sollte externe Akteure (Kunden, Zulieferer, Wissenschaft und andere Stakeholder) vernetzen und aktiv Open Innovation betreiben.



Der Mensch entwickelt sich zunehmend vom Konsumenten zum „**Prosumenten**“. Die Grenzen zwischen Produktion und Konsum verschwimmen [3]. Mithilfe der digitalen Medien können die Kunden schnell und effizient in Bezug auf ihre Meinung zu den bestehenden Produkten und ihre Wünsche befragt werden. Die IBM CEO Study (2014) prognostiziert, dass die Kunden zukünftig nicht nur in die Innovationsprozesse, sondern auch in die Strategieentwicklung und Steuerung eines Unternehmens einbezogen werden, wobei die Informationstechnologie und Big Data eine entscheidende Rolle spielen werden [4]. Der Einsatz von Big Data erfordert aber auch eine neue Ethik im Umgang mit Daten.

Auch die **Rolle der Zulieferer** wandelt sich, ihr Wertschöpfungsanteil steigt. Führung muss demnächst die gesamte Logistikkette steuern und die Zulieferer integrieren. Durch die Digitalisierung und Vernetzung wird eine engere Zusammenarbeit mit den Zulieferern begünstigt: In gemeinsamen Innovationsprojekten können die beteiligten Kooperationspartner auf die Informationen in der Cloud zugreifen, gemeinsam an Dokumenten arbeiten, Abstimmungen vornehmen. So können Entwicklungskosten gesenkt, Entwicklungszeiten verkürzt und Risiken reduziert werden. Ebenfalls werden die Netzwerke mit der Wissenschaft – Hochschulen, Forschungseinrichtungen – an Bedeutung gewinnen. Sie ermöglichen Unternehmen, insbesondere kleinen und mittleren, von dem Know-how und der Methodenkompetenz aus der Wissenschaft zu profitieren.

„Es gilt, die gesamte Wertschöpfungskette ganzheitlich, über die Grenzen des Unternehmens hinweg, zu gestalten und zu steuern.“

Die Führung sollte externe Akteure (Kunden, Zulieferer, Wissenschaft und andere Stakeholder) vernetzen und aktiv Open Innovation betreiben.“

[2] Plattform Industrie 4.0: Umsetzungsstrategie Industrie 4.0. Ergebnisbericht der Plattform Industrie 4.0. URL: http://www.its-owl.de/fileadmin/PDF/Industrie_4.0/2015-04-10_Umsetzungsstrategie_Industrie_4.0_Plattform_Industrie_4.0.pdf, Abrufdatum 08.09.2015. [3] Sattelberger, T.: Abhängiger oder souveräner Unternehmensbürger – der Mensch in der Aera der Digitalisierung. In: Sattelberger, T.; Welp, I.; Boes, A. (Hrsg.): Das demokratische Unternehmen. Haufe-Lexware, Freiburg, 2015, S. 30-53. [4] IBM: Der Kunde entscheidet mit. URL: <http://www-935.ibm.com/services/de/de/c-suite/csuitestudy2013/>, Abrufdatum 15.01.2016.

Die Smart Factory gestalten

Die intelligente Fabrik der Zukunft (Smart Factory) mit einem hohen Grad an Automatisierung und Robotisierung könnte bereits in einigen Jahren in vielen Unternehmen Realität werden. Es wird prognostiziert, dass dadurch viele Arbeitsplätze wegfallen und die Beschäftigten vor neue Anforderungen gestellt werden. Es ist die Aufgabe der Führung, Rationalisierungen sozial zu gestalten, den Betroffenen neue Perspektiven aufzuzeigen und gegebenenfalls angemessene Qualifizierungen und Umschulungen zu ermöglichen. Darüber hinaus führt die Digitalisierung zu einer umfassenden Flexibilisierung der Arbeit, die zum Vorteil des Unternehmens und der Beschäftigten gemacht werden kann. Allerdings erfordert diese Gestaltung einen verantwortungsvollen und ethischen Umgang mit neuen Technologien und Daten.

Umgang mit Automatisierung und Robotisierung

Bei der Automatisierung und Robotisierung im Kontext der Industrie 4.0 geht es darum, Arbeitsfolgen mit unterschiedlichen Aufgabenstellungen durch flexible Fertigungssysteme vollziehen zu lassen, um nicht nur Produktivitätssteigerung, sondern auch Flexibilisierung und dadurch eine höhere Wirtschaftlichkeit bei der Individualisierung von Produkten zu erreichen. Automatisierung in der Industrie 4.0 bezieht sich nicht nur auf die schwere und monotone ausführende Arbeit, sondern auch auf bestimmte Teile der administrativen und Wissensarbeit. Langfristig werden sämtliche standardisierbare (Routine-) Tätigkeiten, z.B. Buchhaltung, Planung und Kontrolle, digitalisiert und durch Computer ersetzt. Nichtstandardisierbare Aufgaben, vor allem strategische, kreative, gestalterische, soziale Tätigkeiten, werden weiterhin von Menschen ausgeführt, weitestgehend entkoppelt von Zeit und Ort.

Die Automatisierung und Robotisierung werden bis 2025 nach Schätzungen der Boston Consulting Group zu einem Verlust von 120 Tausend Arbeitsplätzen in der Produktion, 20 Tausend Arbeitsplätzen in der Qualitätskontrolle und 10 Tausend Stellen in der Wartung führen. Zugleich werden jedoch neue Arbeitsplätze für 40 Tausend Roboterkoordinatoren und 70 Tausend Analytikern von Industriedaten entstehen [5].

Die Aufgabe der Führung ist es, Weichen zu stellen, den Beschäftigten Orientierung und Zukunftsperspektiven zu geben, sowie Qualifizierungen und Weiterbildungen zu ermöglichen.

Qualifizierung und Weiterbildung ermöglichen

In der Industrie 4.0 ändern sich die Rolle des Menschen und die Anforderungen an die Kompetenzen der Beschäftigten. Sämtliche wertschöpfende Tätigkeiten – von operativen Fertigungsarbeiten bis zu

„Die Aufgabe der Führung ist es, Weichen zu stellen, den Beschäftigten Orientierung und Zukunftsperspektiven zu geben sowie Qualifizierungen und Weiterbildungen zu ermöglichen.“

Facharbeit und Management – werden von der Digitalisierung beeinflusst [6]. Für die Mitarbeitenden bedeutet der Einsatz der neuen Technologien einen Wandel ihrer Arbeitswelt und ihrer Aufgaben. Menschen werden sich in Zukunft hauptsächlich um Vorgabe, Überwachung und Sicherstellung von Produktionsstrategien kümmern [7]. Allerdings wird menschliche Arbeit weiterhin ein wichtiger Bestandteil der Produktion bleiben, wobei die Aufgaben traditioneller Produktions- und Wissensarbeiter zusammenwachsen werden [8].

Die Verschiebung von stabilen, standardisierten Routinetätigkeiten hin zur Wissensarbeit mit komplexen und sich verändernden Aufgaben wird Leistungsdruck und Arbeitsdichte steigern und mehr Teamkompetenz und Selbstorganisation erfordern [9]. Lebenslanges Lernen, IT- und Medienkompetenz und die Fähigkeit zum interdisziplinären Denken gehören laut Studien zu den Basisanforderungen an Fach- und Führungskräfte in der Industrie 4.0 [10].



Fotolia: #132250722 | Urheber: zapp2photo

Der Einsatz von Augmented Reality in der Industrie setzt neue Maßstäbe - nicht nur beim Service.

Es ist die Aufgabe der Führung, die Beschäftigungschancen zu erhöhen und die Führungskräfte und Mitarbeiter auf die neuen Anforderungen vorzubereiten. Notwendig sind Schulungen für die digitale und Medienkompetenz, Trainings für interdisziplinäres, bereichsübergreifendes Arbeiten, Förderung der Selbstorganisation und Eigenverantwortung.

Flexibilisierung der Arbeit gestalten

Die intelligente Fabrik erlaubt eine enorme Flexibilisierung der Arbeit, die sich zunehmend von Zeit und Ort, aber auch von der starren Festlegung von Arbeitsinhalten, -methoden und

[6] Hirsch-Kreinsen, H.: Revolution mit Anlauf. Personalmanagement als Schrittmacher für Industrie 4.0. In: Personalführung 7/2014, S. 16-21. [7] Stehr, C.: Unterwegs zum Internet der Dinge. Moderne Fertigungstechnik und ihre Anforderungen an die Qualifizierung und Entwicklung der Mitarbeiter. In: Personalführung 7/2014, S. 34-37. [8] Spath, D.; Ganscher, O.; Gerlach, S.; Hämmerle, M.: Studie Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0. URL: http://www.produktionsarbeit.de/content/dam/produktionsarbeit/de/documents/Fraunhofer-IAO-Studie_Produktionsarbeit_der_Zukunft_Industrie_4.0.pdf, Abrufdatum 28.08.2015. [9] Fraunhofer IAO (Hrsg.): Forschungsprojektbeschreibung Innovationsoffensive Office 21. Forschungsphase 2014 – 2016. Fraunhofer IAO, Stuttgart, 2014. [10] Hall, A.; Maier, T.; Helmrich, R.; Zika, G.: IT-Beruf und IT-Kompetenzen in der Industrie 4.0. URL: <https://www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/id/7833>, Abrufdatum 15.01.2016.

-kontexten für die einzelnen Mitarbeiter entkoppelt, bis hin zu Virtualisierung. Die Flexibilisierung der Arbeit ist eine Chance für die Work-Life-Balance, man darf jedoch nicht übersehen, dass sie auch eine Herausforderung und Belastung bedeuten kann. Flexibilisierung der Aufgaben erfordert von den Beschäftigten Veränderungsbereitschaft und kontinuierliches Lernen. Flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorte verlangen Anpassungsfähigkeit und bedeuten oft eine Verschmelzung der Arbeits- und Privatzeit, ständige digitale Erreichbarkeit und im Endeffekt Überforderung. Die Führungskräfte sollten – gemeinsam mit den Mitarbeitern – die Flexibilisierung bedarfsorientiert und sozial gestalten.

Virtuelle Teams führen

Die Arbeit in der digitalisierten Arbeitswelt geht oft mit den geografisch und zeitlich verteilten Strukturen einher und erfordert eine virtuelle Führung. Wegen des Mangels an direkten Kontakten und Interaktion zwischen Führungskräften und Geführten werden dabei vor allem digitale Kommunikationsmittel genutzt. Führung auf Distanz erfordert spezielle Maßnahmen zur Unterstützung der Motivation und Kreativität in virtuellen Arbeitsbedingungen, es muss auch für eine Balance zwischen der digitalen und analogen Arbeit und Kommunikation gesorgt werden. Die Leistung von virtuellen Arbeitsteams ist von der Qualität der Führung abhängig. Notwendig ist eine intensive Kommunikation (schriftlich und als regelmäßige Face-to-Face-Treffen), Beziehungspflege und Vertrauensbildung. In virtuellen Teams sollen Führungskräfte für optimale Kommunikation sorgen und mit sinnstiftenden Maßnahmen Team-Spirit fördern.

Stärkenorientiert führen

Die Implementierung der Industrie 4.0 findet im Kontext der demografischen Veränderungen, alternden und zunehmend heterogenen Belegschaften statt. Um die Potenziale aller Akteure zu erschließen, ist ein stärkenorientierter Ansatz der Führung erforderlich, der die Stärken und Talente aller Beschäftigten erkennt und Individualität wertschätzt. So werden vielfältige Entfaltungsmöglichkeiten für kreatives Handeln und eine Steigerung der Leistung und Arbeitszufriedenheit realisiert.

Partizipation fördern

Beschäftigte in Unternehmen fordern mehr Partizipation bei Entscheidungen (insbesondere Generation Y), und Digitalisierung eröffnet neue Möglichkeiten für direkte Demokratie: In Foren und social media können die Mitarbeiter Unternehmen, Betriebsklima und Führungskräfte bewerten, und erlangen dadurch eine neue Macht. Die Führung der Zukunft soll demokratisch und partizipativ sein. Mitdenken und Mitgestalten in Unternehmen von morgen ist unent-

„Die Führungskräfte sollten – gemeinsam mit den Mitarbeitern – die Flexibilisierung bedarfsorientiert und sozial gestalten.“

„In virtuellen Teams sollen Führungskräfte für optimale Kommunikation sorgen und mit sinnstiftenden Maßnahmen Team-Spirit fördern.“

„Die Führung der Zukunft soll demokratisch und partizipativ sein.“

behrlich, da nur mündige, eigenverantwortlich handelnde und kreative Mitarbeiter intelligente Produktionsprozesse der Zukunft entwickeln und souverän steuern können.

Im Rahmen der Demokratisierung praktizieren einige Unternehmen innovative Konzepte wie die Wahl der Führungskräfte oder Swarming bei strategischen Unternehmensentscheidungen [11]. Die Führungskräfte sollten ihre Macht teilen und ihre Mitarbeiter als Partner und Mitunternehmer betrachten. Dafür ist auch eine besondere Kompetenz - nämlich Selbstreflexion - notwendig, um das eigene Führungsverhalten infrage zu stellen und zu verändern [12].

Kompetenzprofil für die Führungskräfte der Zukunft

Führungskräfte der Zukunft sind Visionäre, Analytiker und Vordenker bei der Entwicklung der (digitalen) Strategie und neuer Geschäftsmodelle. Sie sind Vorbilder, Konfliktmanager und Gestalter in der oft virtuellen und interkulturellen Teamarbeit und besitzen die Fähigkeit, ihre Mitarbeiter individuell wahrzunehmen und stärkenorientiert zu fördern. Außerdem sind sie agil und flexibel, reflektieren über ihr Verhalten und lernen kontinuierlich dazu.

Anstelle des Fachmanns für alle Fragen sollte eine Führungskraft ein Koordinator und Moderator für die Zusammenarbeit verschiedener Fachleute werden. Allerdings bleibt strategische Verantwortung weiterhin bei den Führenden, deswegen sollten sie das große Ganze überblicken, innovativ und interdisziplinär denken. Die Führung sollte Sinn stiften, mit Visionen überzeugen, Werte vermitteln und intrinsische Motivation der Beschäftigten fördern. Die Einbeziehung der Mitarbeitenden in Entscheidungen und Verantwortung sowie kooperative/delegative Führung gehören dazu. Die Führungskraft der Zukunft braucht eine exzellente Team-, Kommunikations- und digitale Kompetenz, um Projekt- und Teamarbeit zu koordinieren und Feedback zu geben, auch in virtuellen Kontexten. Um die Mitarbeiterpotenziale und Talente zu erschließen, sollte eine Führungskraft Vielfalt und Individualität wertschätzen und Lern- und Veränderungsprozesse initiieren, managen sowie als Vorbild für kontinuierliches Lernen agieren.

Instrumente der Führungskräfteentwicklung

Um den Herausforderungen der Industrie 4.0 gerecht zu werden, brauchen Führungskräfte spezielle Weiterbildung und Förderung. Die Vermittlung von Führungskompetenzen sollte mithilfe moderner Methoden und Instrumente erfolgen, die auf den Trends für das Lernen der Zukunft basieren, das maßgeschneidert, problemorientiert, kooperativ und digital sein wird [13].

„Die Führungskräfte sollten ihre Macht teilen und ihre Mitarbeiter als Partner und Mitunternehmer betrachten.“

„Anstelle des Fachmanns für alle Fragen sollte eine Führungskraft ein Koordinator und Moderator für die Zusammenarbeit verschiedener Fachleute werden.“

[11] Franken, S.: *Arbeitswelt 4.0: Arbeit und Führung in der Industrie 4.0*. In: Franken, S. (Hrsg.): *Industrie 4.0 und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt*. Shaker, Aachen, 2015, S. 110-145. [12] DGFP (Hrsg.): *DGFP-Praxispapiere. Schlüsselkompetenz Reflexionsfähigkeit. Führungskräfteentwicklung der Zukunft*. Best Practices 1/2015. [13] Erpenbeck, J.; Sauter, W.: *So werden wir lernen! Kompetenzentwicklung in einer Welt fühlender Computer, kluger Wolken und sinnsuchender Netze*, Springer Gabler, Wiesbaden, 2013.

Zu den geeigneten Methoden gehören neben den traditionellen Trainings und Coachings [14]:

- 360-Grad-Feedback (als Impuls für eine freiwillige Beschäftigung mit dem eigenen Verhalten),
- Erfahrungsgruppen und Workshops, bei denen ein problem- und praxisorientierter Wissensaustausch stattfindet,
- Projektarbeit mit einer interdisziplinären, hierarchieübergreifenden Zusammenstellung der Projektgruppe,
- Web 2.0 Methoden wie mobiles Lernen, Einsatz der Datenbrille, videobasiertes Lernen, virtuelle Lern-Community,
- Spielbasierte Methoden wie Planspiele/Simulationen, Serious Games,
- Revers Mentoring, bei dem ältere erfahrene Führungskräfte digitale und Medienkompetenz von den jüngeren Digital Natives lernen,
- Action-Learning als spezielles Outdoor-Training mit Projektcharakter,
- Führungs-Labore (Leadership-Labs), in denen Führungskräfte und Mitarbeitende gemeinsam in einem geschützten Raum unter realen Bedingungen neue Konzepte und Instrumente ausprobieren können.

„Der Erfolg bei der Implementierung der Industrie 4.0 hängt entscheidend von der Führung und Führungskompetenzen ab.“

Der Erfolg bei der Implementierung der Industrie 4.0 hängt entscheidend von der Führung und Führungskompetenzen ab. Als Initiatoren, Gestalter und Vorbilder der Veränderungsprozesse haben Führungskräfte die Aufgabe, die Vorteile der Digitalisierung und der intelligenten Produktion im Interesse des Unternehmens und der Beschäftigten zu realisieren.

Mehr von Prof. Swetlana Franken am 6. März 2018 auf unserer Veranstaltung:

Wie viel Zeit bleibt dem Mittelstand?

Was der Veränderungsdruck durch Digitalisierung für kleine und mittlere Betriebe und ihre Mitarbeiter bedeutet

Vortrag

Digitale Transformation als Herausforderung für KMU und ihre Belegschaften



**Prof. Dr. rer. oec.
(RUS) Swetlana
Franken**

**Fachhochschule
Bielefeld**

Kurzprofil

Prof. Dr. Swetlana Franken ist als Professorin für BWL, insbesondere Personalmanagement an der FH Bielefeld tätig und leitet Forschungs- und Praxisprojekte auf den Gebieten Personalführung, Diversity Management, Industrie 4.0 und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt.

Dieser Artikel ist erstmals erschienen in der Zeitschrift *Industrie und Management*, Ausgabe Industrie 4.0 3/2016.

SPOT



www.toonspool.com

Save the date

● ● ● AFTER-WORK-INFORMATIONSV ERANSTALTUNG

WIE VIEL ZEIT BLEIBT DEM MITTELSTAND?

WAS DER VERÄNDERUNGSDRUCK DURCH DIGITALISIERUNG FÜR KLEINE UND MITTLERE BETRIEBE UND IHRE MITARBEITER BEDEUTET

Referenten: Dipl.-Wirtsch.-Ing. Pedro Rodrigues (Kompetenzzentrum Digital in NRW), Prof. Dr. rer. oec (RUS) Swetlana Franken (Fachhochschule Bielefeld); Referenten und Experten aus dem Bereich Personal- und Organisationsentwicklung

Dienstag, 6. März 2018, 17:00 – 20:00 Uhr,
Hotel Waldesrand, Zum Forst 4, 32049 Herford

● ● ● SEMINAR FINANZKOMMUNIKATION

FINANZKOMMUNIKATION IN ZEITEN DER DIGITALISIERUNG

Referent: Johannes Müller

Donnerstag, 15. März 2018, 09:00 – 13:00 Uhr,
IHK Hannover, Schiffgraben 49, 30175 Hannover

Impressum

Herausgeber:

Johannes Müller Wirtschaftsberatung
GmbH & Co KG
johannes.mueller@mueller-beratung.de

Die Autoren dieser Ausgabe stehen Ihnen für weitere Informationen zur Verfügung. Bitte schreiben Sie uns oder rufen Sie uns an.

Koordination und Text:

Andrea Cămen
andrea.camen@mueller-beratung.de

Bei der Ausarbeitung dieser Veröffentlichung haben wir vertrauenswürdige Unterlagen und Informationen verwendet. Trotz sorgfältiger Bearbeitung können wir keine Haftung für die Richtigkeit des Inhalts übernehmen. Alle Rechte, insbesondere das Recht der Verbreitung, Vervielfältigung, Mikrokopie und Einarbeitung in elektronische Medien sowie das Recht der Übersetzung in Fremdsprachen für alle veröffentlichten Beiträge bleiben vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung des Herausgebers.

Holtkampstraße 8
32257 Bünde
Tel. 05223 13144
Fax 05223 13188
www.mueller-beratung.de


 MüllerForum 2018
Einladung

After-Work-Informationsveranstaltung und Praktikergespräch am **Dienstag, 6. März 2018, 17:00 - 20:00 Uhr**, Hotel Waldesrand, Zum Forst 4, 32049 Herford

Wie viel Zeit bleibt dem Mittelstand?

Was der Veränderungsdruck durch Digitalisierung für kleine und mittlere Betriebe und ihre Mitarbeiter bedeutet

Wie viel Zeit bleibt zum Handeln? Inwieweit bedroht die neue Technik die Arbeitsplätze? Welche Tätigkeiten werden künftig von Maschinen übernommen? In welcher Form können Maschinen geringer qualifizierte Mitarbeiter unterstützen? Was können KMU tun, um nicht den Anschluss zu verlieren? Wie können personelle Engpässe gelöst werden? In welchen Schritten können sich Unternehmen die Digitalisierung finanziell überhaupt leisten?

Fragen, auf die wir täglich bei unserer Arbeit treffen und für die wir mit Unternehmensinhabern Lösungen erarbeiten. Diese Veranstaltung richtet sich im Wesentlichen an Unternehmensinhaber, Verantwortliche in den Betrieben für IT und Personal und deren Dienstleister und Berater. Wir zeigen kleinen und mittleren Betrieben praxistaugliche Antworten und konkrete Handlungsschritte auf, wie sie sich personell und digital wappnen sollten.

17:00 Uhr

Empfang mit Kaffee/Tee und Gebäck

anschließend Vorträge:

Technologietransfer für den Mittelstand - Die vorhandenen Potenziale für die Zukunft Ihres Unternehmens nutzen.

Viele Unternehmen wissen nicht, welches Potenzial in ihren Fertigungs- und Logistikprozessen schlummert und schon mit kleinen Investitionen erschlossen werden kann.



Pedro Rodrigues
Dipl.-Wirtsch.-Ing
**Kompetenzzentrum
Digital in NRW**

Digitale Transformation als Herausforderung für KMU und ihre Belegschaften

Was bedeutet der Veränderungsdruck durch die Digitalisierung für kleine und mittlere Unternehmen und ihre Mitarbeiter?



**Prof. Dr. rer. oec. (RUS)
Svetlana Franken**
Fachbereich Wirtschaft und
Gesundheit
Fachhochschule Bielefeld

Praktikergespräch

Referenten und Experten aus dem Bereich Personal- und Organisationsentwicklung, Mediation und Konfliktmanagement diskutieren mit den Teilnehmern über Herausforderungen und Lösungen im digitalen Unternehmensalltag.



Moderation:
Jürg Haseloff
M.A. Dipl. Kaufmann
Johannes Müller
Wirtschaftsberatung (BDU)

im Anschluss:

Abend-Imbiss

Möglichkeit für persönliche Gespräche

Wir würden uns sehr freuen, Sie bei unserer Informationsveranstaltung als Gast zu begrüßen. Verbinden Sie zwischen Arbeit und Feierabend aktuelle Informationen mit interessanten Gesprächen und erfahren Sie konkrete Maßnahmen und Schritte zur Umsetzung. Die Referenten und Experten stehen Ihnen darüber hinaus im Anschluss für ein persönliches Gespräch gerne zur Verfügung.

MüllerForum 2018
Anmeldung

Johannes Müller Wirtschaftsberatung
GmbH & Co. KG
Holtkampstr. 8
32257 Bünde
Tel. : 05223 - 13144

Fax: 05223 13188

E-Mail: assistenz@mueller-beratung.de

Bitte zeitnah zurücksenden, da die Teilnehmerzahl begrenzt ist.

ANTWORTBOGEN

für die After-Work-Informationsveranstaltung und das Praxisgespräch „**Wie viel Zeit bleibt dem Mittelstand? - Was der Veränderungsdruck durch Digitalisierung für kleine und mittlere Betriebe und ihre Mitarbeiter bedeutet**“ von 17:00 Uhr bis 20:00 Uhr im Hotel Waldesrand, Zum Forst 4 in 32049 Herford.

- Ich nehme an der Veranstaltung am **6. März 2018** teil.
- Ich kann leider **nicht** teilnehmen, möchte aber zur nächsten Veranstaltung eingeladen werden.

Name Unternehmen

Adresse

E-Mail / Telefon

Datum Unterschrift