

# Führen im Zeitalter von Industrie 4.0

## 7 Grundsätze zum Wertewandel in der Arbeitswelt

Katja Müggler

### Umgang mit Veränderung als Vorgesetzte

Nie hat sich unsere Arbeitswelt rasanter und revolutionärer entwickelt als heute. Wir sprechen von der sich herauskristallisierenden Arbeitswelt 4.0, gekennzeichnet durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität – eine „VUKA-Welt“.

Das Schlagwort „Industrie 4.0“ beschreibt die sogenannte „vierte industrielle Revolution“. Diese zeichnet sich dadurch aus, dass digital gesteuerte Systeme in der produzierenden Industrie unter Nutzung von Internettechnologien kommunizieren. Der Begriff steht für Wandel, Ungewissheit, Anpassungsdruck, andere Rollen und Agilität. Industrie 4.0 bezeichnet aber nicht nur Veränderung mit technischen Erzeugnissen wie Robotern, Chips unter der Haut, Datenbrillen etc. Es steht auch für neue technische Möglichkeiten, welche die Arbeitswelt verändern und beeinflussen und Auswirkungen auf alle Bereiche der Gesellschaft und der Wirtschaft haben.



Foto: fourpointzero

Ein Wandel ist ein Prozess, der Zeit beansprucht und innere und äussere Bereitschaft zur Veränderung erfordert. Wer sich dem Wandel gegenüber nicht öffnet, gerät unter Zugzwang, denn der Druck kommt von aussen und ist einer fremdbestimmten Dynamik unterworfen. Billettschalter oder personalisierte Kassen verschwinden, Touchscreens sind Standard und das iPhone von heute wird über Nacht aktualisiert und verändert sich laufend.

«Veränderungen begünstigen nur jene, die darauf vorbereitet sind.» Louis Pasteur

Menschen reagieren sehr unterschiedlich auf Wandel. Manche freuen sich über neue Technologien und entwickeln Fertigkeiten um geschickt damit umzugehen. Für viele ist jedoch Veränderung mit einem Wagnis und mit Angst vor Unbekanntem verbunden. Gewohnheiten und Vertrautheit aufzugeben, verunsichert und fällt nicht

leicht. Wer kennt sie nicht, die inneren Widerstände gegen von aussen erzwungene Veränderungen, die sich in Ausreden ausdrücken wie: „Meine persönliche Situation lässt das gerade nicht zu.“ oder „Die anderen sollen zuerst beginnen!“ etc.

«Mut und Glaubwürdigkeit ergänzen sich.» Trudi Mathis

### **Führen im digitalen Zeitalter**

Von unseren Vorfahren wurde erwartet, dass sie Antworten auf die Frage „Was ist zu tun?“ geben. Später wurde von Vorgesetzten verlangt, dass sie fachlich kompetente Ansprechpersonen sind, die über Erfahrung und Wissen verfügen und dieses den Mitarbeitenden weitervermitteln können. Der/die eine zieht, der/die andere folgt. Dieses zweidimensionale Bild wurde lange Zeit verfolgt und führte im Industriezeitalter zu Fortschritt. Mit der Digitalisierung reicht dies nicht aus, um die Komplexität der neuen Arbeitswelt abzubilden. Antworten auf bisher unbekannte Fragen müssen durch Erproben, Erraten, Erfinden, Entwickeln und Erforschen gefunden werden. Die Fragen „Why“, also „Weshalb“ und „Macht das Sinn?“ stehen im Zentrum. Damit sind die vertrauten Top-Down-Strukturen nicht mehr zeitgemäss und nicht förderlich. Das Befehlsprinzip hat ausgedient. Der digitale Wandel verlangt nach einer Antwort auf Führungsebene. Der Schlüssel heisst begleiten und selbst lernen, stets neues Wissen erwerben, Bewusstsein erweitern und kreative Anpassung leisten können. Moderne Führungskräfte sind keine Besserwisser, sondern begegnen ihren Mitarbeitenden auf Augenhöhe. Anstatt Anweisungen zu geben, überlegen diese Vorgesetzten mit den Angestellten zusammen, welche Strategien den grössten Erfolg fürs Unternehmen versprechen. Agile Führungspersönlichkeiten sind gefragt, als Impuls- und Ideengeber sowie Motivator/-innen, denn Teamplayer und Individualist/-innen müssen zusammengebracht werden, um gemeinsam weiter zu kommen. Kommunikator/-innen, Organisator/-innen sind gefragt.

Die folgenden Grundsätze verdeutlichen den Wertewandel, der es erlaubt, im Zeitalter der Digitalisierung bestehen und sich gemeinsam weiterentwickeln zu können.

### **7 Grundsätze zum Wertewandel in der Arbeitswelt**

#### **Grundsatz 1: Empathie fördert den Erfolg**

Digitalisierung führt zu Entfremdung und Individualisierung. Vorgesetzte sind gefordert, sich in die Gefühlswelt ihrer Angestellten hineinzusetzen. Fühlen sich Mitarbeitende wertgeschätzt und wohl, steigt die Motivation und das Engagement – eine wichtige Voraussetzung für Innovation.

#### **Grundsatz 2: Technisierung fordert mehr emotionale Intelligenz**

Je mehr emotions- und seelenlose Technik in den Unternehmen und ihrem Umfeld zum Einsatz kommt, umso bewusster müssen wir den persönlichen, emotionalen Umgang miteinander suchen und gestalten.

### **Grundsatz 3: Vorgesetzte sollen Orientierung geben**

Je diffuser und instabiler das Arbeitsumfeld ist, umso stärker sehnen sich Mitarbeitende nach Orientierung und Sicherheit. Dies ist eine Aufgabe von Vorgesetzten. Voraussetzungen sind gegenseitiges Vertrauen und ein respektvoller Umgang untereinander.

### **Grundsatz 4: Führung bedeutet Beziehung anbieten und leben**

Bei Problemen oder Verbesserungsvorschlägen ist es wichtig, sich als Vorgesetzte Zeit zu nehmen und mit den Mitarbeitenden gemeinsam eine Lösung zu finden, denn Missverständnisse wirken sich negativ auf die Beziehung aus.

### **Grundsatz 5: Führung heisst Sinn stiften**

Prestige im Job ist für die Generation Y nicht mehr bedeutsam. Sinnsuche und Selbstverwirklichung stehen im Zentrum. Gefragt sind kreative Methoden, die individuelle Bedürfnisse berücksichtigen.

### **Grundsatz 6: Vorgesetzte als „Marke“**

Eigene Werte, Überzeugungen und Stärken sind bewusst zu leben und zu kommunizieren, damit sie für Mitarbeitende zu einer unverwechselbaren „Marke“ werden. Wer authentisch ist und zu seinen Werten steht, gewinnt das Vertrauen der Angestellten.

### **Grundsatz 7: Vernetzung hilft, anschlussfähig zu bleiben – digital und persönlich**

Es ist leicht, sich über Social Media wie Facebook oder LinkedIn mit vielen Menschen zu vernetzen. Doch ebenso bedeutsam bleiben die Offline-Kontakte. Beziehungen können online angebahnt werden, doch Vertrauen setzt persönliche Begegnung voraus.

### **VUKA steht für Wandel**

Der Begriff VUKA ist eine Abkürzung und steht für Volatilität, Ungewissheit, Komplexität und Ambiguität. Er stammt aus dem Militär und wurde verwendet, um die Veränderungen der Welt nach dem Kalten Krieg zu bezeichnen. In der Sprache der Zulu hingegen steht „Vuka“ für „aufwachen“. Die Abkürzung „VUKA“ beschreibt Zustände, die starke Gefühle auslösen, das Zulu-Wort „aufwachen“ steht für einen Vorgang.

VUKA und Vuka ergänzen sich. Wir haben die Wahl, wie wir an unvermeidbare Entwicklungen herangehen. Egal, ob das Glas halb voll oder halb leer ist, wichtig ist, was unser nächster Schritt ist: zum Beispiel das Glas nachzufüllen, es auszuleeren, es zu zerschlagen etc. „Wege entstehen beim Gehen“, lautet bereits seit 20 Jahren der Leitsatz von Proitera. Eine alte Weisheit, die an Bedeutung gewinnt.

Aufzuwachen heisst, sich mit dem Glas auseinanderzusetzen und dann den ersten Schritt zu wagen.

Wir empfehlen, die Zeit der Veränderung positiv zu besetzen, denn sie steht für die Überwindung des Alten und die Etablierung von Neuem. Machen wir uns auf den Weg, um zu entdecken und zu erfahren, dass Wandel neue Horizonte eröffnet und uns lebendig macht, denn Veränderung und Wandel sind Teil unseres Lebens.

«In einer sich verändernden Welt haben wir die Wahl, selbst zu verändern oder verändert zu werden.» Bareth Morgan