

Das müssen Führungskräfte beachten

Den Wandel positiv besetzen

Dieser Beitrag rund um das Change Management ist der Abschluss einer dreiteiligen Serie zur Weiterbildung von Führungskräften. Der erste Teil beschrieb, wie Firmen zu einer Industrie-4.0-Strategie gelangen können. Im zweiten Teil ging es um den Aufbau digitaler Kompetenzen bei den Mitarbeitern.

Mitarbeiter fühlen sich häufig bei der Einführung von Industrie 4.0-Prozessen überfordert. Schließlich verändern sich dadurch die Anforderungen und das Arbeitsumfeld mitunter grundlegend. Ernst gemeinsames und gut gemachtes Change Management hilft im Unternehmen, ein positives Klima für den Wandel zu schaffen und zu erhalten.

Die herkömmlichen Produktionsprozesse laufen oft jahrelang unverändert. Mitarbeiter bedienen die gleichen Maschinen, die immer die gleichen Produkte herstellen. Doch im Zuge von Industrie 4.0 gibt es einen Paradigmenwechsel: Die Fertigung wird hochdynamisch und muss sich in kurzer Zeit immer wieder neuen Anforderungen anpassen. Zudem gibt nicht mehr das Unternehmen die Anzahl und Art der Produkte vor, sondern die Kunden. Während früher Autos mit der gleichen Ausstattung massenhaft über das Band rollten, wählt heute der Käufer hunderte Eigenschaften aus – von der Lackfarbe über das Steuerrad bis zur Motorleistung. Dies funktioniert nur, wenn die Herstellungsprozesse



Bild: © Cerialie_Arcurs/istockphoto.com

weitgehend automatisiert und dynamisch gesteuert werden. Kein Wunder, dass viele Mitarbeiter Sorge um ihren Arbeitsplatz haben und mit den Veränderungen nicht mehr mitkommen oder diese ablehnen. Frustration und eine Art innere Kündigung sind die Folgen, wodurch Effizienz und Produktivität des Unternehmens beeinträchtigt werden.

Den Wandel integrieren

Daher ist es wichtig, die Mitarbeiter von Anfang an auf die Reise in Richtung Industrie 4.0 mitzunehmen. Change Management adressiert Veränderungen in den Bereichen Prozesse, Aufgaben, Strukturen und Selbstverständnis sowie den Umgang mit Widerständen. Idealerweise wird dieses Change Management mit dem digitalen Kompetenzaufbau gekoppelt, um den Mitarbeitern sofort neue Perspektiven zu geben, Chancen aufzuzeigen und damit einer möglichen Ablehnung der Veränderungen entgegenzuwirken. Daher sollten Lernen und Entwicklung bei einer digitalen Transformation nicht getrennt voneinander, sondern integriert betrachtet werden. Aus diesem Grund empfiehlt die Fraunhofer Academy

zum Kompetenzaufbau ein begleitendes Change Management. Dies soll sicherstellen, dass die Investition der Unternehmen in den Kompetenzaufbau nicht am bisweilen versteckten Widerstand der Mitarbeiter scheitert oder sogar erst Ablehnung hervorruft. Ein weiterer Vorteil dieser Vorgehensweise ist die Verankerung der individuellen Weiterentwicklung mit der Unternehmensentwicklung. Schließlich soll eine neu aufgebaute Kompetenz auch sofort anwendbar sein. Ansonsten gerät das erlernte Wissen wieder in Vergessenheit oder wird durch neue Entwicklungen überholt.

Qualifikation für die Führung

Für die Führungskräfte ist es alles andere als einfach, hier die richtigen Entscheidungen zu treffen. Welche Strukturen, Prozesse und Fähigkeiten sind für das Management einer digitalisierten Wertschöpfung wirklich nötig? Welche Veränderungen im Alltag entstehen durch ein datengetriebenes Unternehmen und welcher Nutzen lässt sich erwarten? Und in welchen Stufen erfolgt die digitale Transformation konkret? Eine Beantwortung dieser Fragen erfordert hohe Beurtei-

lungs- und Bewertungskompetenz. Damit das Unternehmen gezielt in den Kompetenzaufbau investieren kann und den bestmöglichen Nutzen daraus zieht, ist innerhalb des Führungsteams ein gemeinsames Verständnis vom Nutzen, Potenzial, von den Stellhebeln und Wirkungen nötig. In ihrem Ausbildungsprogramm liefert die Fraunhofer Academy entsprechende Informationen für Entscheider und Führungskräfte. Die so entwickelte Beurteilungs- und Bewertungskompetenz soll künftig helfen, die richtigen Entscheidungen selbst unter unsicheren und sich verändernden Bedingungen zu treffen. Dann können Ressourcen zielgerichtet in den Kompetenzaufbau investiert werden. Außerdem stützt und fördert das die Motivation und das Engagement der Mitarbeiter. Die digitale Transformation ist eine Führungsaufgabe, die im Unternehmen von oben nach unten initiiert und vorangetrieben werden muss. Das gelingt mit dem richtigen Wissen und den geeigneten Fähigkeiten der Führungskräfte. Es

muss aber zu Bottom-up-Prozessen führen, so dass die klassische Hierarchiestruktur nicht mehr greift.

Für die Zukunft gerüstet

Nicht nur bei den Arbeitsprozessen, auch auf technischer Ebene erfordert die digitale Transformation Dynamik und Flexibilität. Führungskräfte müssen keine technischen Experten sein, aber ein Verständnis für die grundlegenden Veränderungen besitzen. Denn vom Engineering über die Fertigungstechnologie und -organisation mit den entsprechenden Maschinen und Anlagen bis hin zur Arbeitsplatzunterstützung sind so gut wie alle Produktionsbereiche betroffen. Flexibilität hilft dabei, ständig veränderte Anforderungen umzusetzen und neue Technologien zu nutzen. Diese Wandlungsfähigkeit lässt sich durch das Aufbrechen starrer, großer Architekturen in kleine Einheiten erreichen, die schnell angepasst und weiterentwickelt werden können.

Herausforderungen für alle

Industrie 4.0 stellt auch an Führungskräfte hohe Ansprüche. Sie müssen wichtige Entscheidungen treffen und dabei die richtigen Weichen stellen. Dies erfordert eine klare Strategie der Geschäftsführung, die auf einzelne Maßnahmen herunterzubrechen ist. Dies reicht bis zum Aufbau der entsprechenden digitalen Kompetenz zum geeigneten Zeitpunkt. Dazu benötigen sie umfassende Kenntnisse und Fähigkeiten, die den digitalen Reifegrad des Unternehmens wesentlich mitbestimmen. Sie müssen wissen, wo und nach welchen Kriterien sie ansetzen und wie sie den digitalen Kompetenzaufbau in die Unternehmensstrategie integrieren. ■

Der Autor Armin Ritter verantwortet das Geschäftsfeld Kompetenzentwicklung und Qualifizierung in Unternehmen bei der Fraunhofer Academy.

www.academy.fraunhofer.de