

LESEPROBE

Volker Heyse, John Erpenbeck,
Stefan Ortmann, Stephan Coester
(Hrsg.)

Mittelstand 4.0 – eine digitale Herausforderung

Führung und Kompetenz-
entwicklung im Spannungsfeld
des digitalen Wandels

Kompetenzmanagement in der Praxis,
Band 11, 2018, 282 Seiten, br., 34,90 €,
ISBN 978-3-8309-3738-8
E-Book: 30,99 €,
ISBN 978-3-8309-8738-3



© Waxmann Verlag GmbH, 2018

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, verboten. Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.



WAXMANN

Steinfurter Str. 555
48159 Münster

Fon 02 51 – 2 65 04-0
Fax 02 51 – 2 65 04-26

info@waxmann.com
order@waxmann.com

www.waxmann.com
Mehr zum Buch [hier](#).

Kompetenzmanagement in der Praxis

herausgegeben von
Volker Heyse und John Erpenbeck

Band 11

Volker Heyse
John Erpenbeck
Stefan Ortman
Stephan Coester
(Hrsg.)

Mittelstand 4.0 – eine digitale Herausforderung

Führung und Kompetenzentwicklung im
Spannungsfeld des digitalen Wandels



Waxmann 2018
Münster · New York

Initiiert und gefördert durch die Heyse Stiftung
Menschenbilder – Menschenbildung.



HEYSE STIFTUNG

MENSCHENBILDER –
MENSCHENBILDUNG

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Print-ISBN 978-3-8309-3738-8

E-Book-ISBN 978-3-8309-8738-3

© Waxmann Verlag GmbH, 2018

www.waxmann.com
order@waxmann.com

Umschlaggestaltung: Christian Averbeck, Münster
Umschlagbild: © Otto Carius
Satz: Stoddart Satz- und Layoutservice, Münster
Druck: Hubert & Co., Göttingen

Gedruckt auf alterungsbeständigem Papier,
säurefrei gemäß ISO 9706



Printed in Germany

Alle Rechte vorbehalten. Nachdruck, auch auszugsweise, verboten.
Kein Teil dieses Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des
Verlages in irgendeiner Form reproduziert oder unter Verwendung
elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Inhalt

Einleitung: Mittelstand 4.0 im Spannungsfeld des digitalen Wandels

Volker Heyse

1. Forcierte Herausforderungen an Gesellschaft und Unternehmen.....	9
2. Probleme des digitalen Wandels im Mittelstand.....	13
3. Unternehmensinterne Schicksalsfragen.....	15

Kompetenzentwicklung 4.0 als Voraussetzung einer erfolgreichen

Umsetzung von Digitalisierungsstrategien im Mittelstand 4.0

Volker Heyse, Stefan Ortmann

1. Industrie 4.0 – deutliche Kennzeichen.....	17
2. Arbeit 4.0: Wohin geht die Entwicklung?.....	21
3. Politik und Führung 4.0 – Strategische Kompetenzanforderungen.....	44
4. Fazit.....	60

Wachstumskompetenzen mittelständischer Unternehmen in den globalen Transformationen unserer Zeit

Digitalisierung – Industrie 4.0 – Führung 4.0 – Arbeit 4.0

Stephan Coester

1. Die globalen Transformationen.....	63
2. Kompetenzen erschließen die Zukunft.....	65
3. Kompetenzorientiertes Handeln für den Mittelstand 4.0.....	66
4. Menschen entwickeln – die Chance für den Mittelstand in den globalen Transformationen.....	67
5. Zukunftsfähig sein in den globalen Transformationen – Sieben persönliche Perspektiven.....	80
6. Durch Kompetenzentwicklung wird der Mittelstand zukunftsfähig für die globalen Transformationen.....	83

BALANCE*. TRANSFORMATION. CHANGE. Den Herausforderungen von Führungshandeln 4.0 konsequent mit Kompetenz begegnen. Strategiebasiertes Kompetenzmanagement – ein verbindendes Element der Organisations- und Personalentwicklung in mittelständischen Unternehmen

Sabina Slabon

1. Einleitung.....	86
2. In aller Munde: 4.0 – Was ist wirklich neu oder anders, was nur „alter Wein in neuen Schläuchen“? Welche Megatrends bewegen den „Mittelstand“?.....	87
3. Interviews.....	88
4. Beide Unternehmen im Überblick.....	105
5. Fazit.....	105

Betriebliche Bildung in mittelständischen Unternehmen. Ein Geschäftsmodell im Zeitalter der Digitalisierung

John Erpenbeck, Werner Sauter

1. Bildung und Disruptionskompetenz	110
2. Bedarf für eine neue Bildungswelt	112
3. Von der Belehrungs- zur Ermöglichungsdidaktik	114
4. Kompetenzmessung – die Voraussetzung für Kompetenzentwicklung	116
5. Personalisierte Lernarchitektur	118
6. Kompetenzorientierte Geschäftsmodelle der betrieblichen Bildung	120
7. Veränderungsprozess.....	124
8. Fazit.....	132

Digitale Kompetenzentwicklung für den Mittelstand – Die FHM-Online-University im Aufbau

*Christoph Brake, Tim Brüggemann, Jochen Dickel, Anne Dreier,
Konstantinos Karanikas, Richard Merk, Ellena Werning, Volker Wittberg*

1. Analog, digital, disruptiv	135
2. Innovativ und wettbewerbsfähig.....	137
3. Die FHM Online University im Aufbau	138
4. Fazit.....	154

Selbstorganisierte Kompetenzerweiterung: Ein Fallbeispiel aus dem Hochschulbereich zur Entwicklung von künftigen Personalfachkräften – Zur Nachahmung im Mittelstand empfohlen?

Laila Maija Hofmann

1. Zur Entwicklung von Kompetenzen im Hochschulkontext.....	155
2. Die Fähigkeit zur Selbstorganisation als Bestandteil der Personalen Kompetenz.....	159
3. Das KODE®-Modell als inhaltlicher Schwerpunkt und der KODEX-Ansatz als Ablaufschablone für ein Hochschulseminar	160
4. Mission Completed – Kompetenzentwicklung selbst organisiert?	164
5. Zur Nachahmung empfohlen – insbesondere im Mittelstand?	165

Auf dem Weg zu 4.0 im Klassenzimmer

Regine Berger, Dietlinde Granzer, Lisa Lutz

1. Einleitung	167
2. Was ist Bildung 4.0?	167
3. Berufsbezogene Kompetenzen.....	168
4. Berufsbezogene Kompetenzen konkret – ein Werkstattbericht	173

**„Kompetenz-Tango“ mit dem SPRACHKULTUR Common Ground
Erfolgreiche Implementierung von Kompetenzmodellen
in mittelständischen Unternehmen**

Jessica Andermahr, Boris Jermer

1. Einleitung und Fragestellung	189
2. Kompetenzmodelle in der strategischen Personalentwicklung	191
3. Der Kompetenztango auf einen Blick	197
4. Anwendung und Fallbeschreibung – ein Beispiel aus dem Mittelstand	206
5. Resümee und Ausblick	212

**KODE® als Ausgangspunkt, Prozessbegleiter und Evaluierungsinstrument
einer mehrjährigen Personalentwicklung für Führungskräfte**

Johanna Mutzl

1. Einleitung	215
2. KODE® als Ausgangspunkt einer Personalentwicklung	217
3. Zusammenfassung	230

**Führung 4.0 – ein Paradigmenwechsel
Richtungsweisende Führungskompetenzen entfalten
am Beispiel eines radikalen Wandels in einem Sozialkonzern**

Karl Kreuser

1. Führung und Kompetenzen	232
2. Situation	233
3. Herausforderung	235
4. Kompetenzerwerb	237
5. Umsetzung	240
6. Fazit	243

**Kompetenz-Perspektiven – Kompetenz-Aufstellungen für die
Digitalisierung im Mittelstand**

Anja Grothe, Kathrin Ankele, Matthias Teller

1. Herausforderungen der Digitalisierung für Kompetenzen im Mittelstand	245
2. KODE® und die Erarbeitung von Soll-Profilen in der Beratungspraxis	247
3. Grenzen der KODE® Soll-Profilauswertung mit Hilfe der Brücke	251
4. Systemische Strukturaufstellungen	253
5. Kompetenz-Perspektiven – KODE® in Verbindung mit Strukturaufstellung	256
6. Empfohlene Vorgehensweise im Mittelstand	259

Kompetenzentwicklung in Transformations- und Integrationsphasen mittelständischer Kreditinstitute in Deutschland

Christian Jäckel, Katrin Lindhorst, Frauke Schlütz, Kai-Uwe Uchtländer

1. Einleitung.....	262
2. Praxisbeispiel 1 VR-Bank im Kreis Rendsburg eG: Mitarbeiterentwicklung im Dialog.....	264
3. Praxisbeispiel 2 – Vereinigte Volksbank eG, Ganderkesee– Bookholzberg–Lemwerder: Fusion und strategiekonforme Kompetenzentwicklung	268
4. Herausforderungen der Geschäftsmodellentwicklung / Digitalisierung.....	271
5. Fazit.....	272
Autorinnen und Autoren	275

Einleitung: Mittelstand 4.0 im Spannungsfeld des digitalen Wandels

Volker Heyse

1. Forcierte Herausforderungen an Gesellschaft und Unternehmen

Der viel diskutierte digitale Wandel ist kein plötzlich auftretender und unvorhergesehener Verlauf. Vielmehr ist er ein Prozess, der bereits im Zeitalter der Industrie 3.0 begann, allerdings nicht mit der gegenwärtig beobachtbaren und künftig zu erwartenden Vehemenz und Breite der Veränderungen – sowohl national wie international. Im Zusammenhang mit der absehbaren Entwicklung wird zunehmend auch von Transformation im Sinne einer forcierten Verdrängung der bislang gewohnten durch zunehmend digitalisierte Arbeitsprozesse gesprochen. Industrie 4.0 als Kennzeichen der wissenschaftlich-technischen, digitalen Revolution 4.0 schließt das Infragestellen und die Überwindung vieler bisheriger Denk- und Arbeitsweisen ein. Es muss etwas Neues aus dem geschaffen werden, was überwunden wird.

Revolutionen gefährden den Status Quo und wirken in alle Winkel der Gesellschaft hinein. Hier geht es nun um eine weitere industrielle Revolution, um eine voraussichtliche Veränderung der Gesellschaft, sogar um eine Erneuerung ökonomischer Rahmenbedingungen. Die Informationstechnologien sind mit zunehmender Wahrscheinlichkeit sogar die Grundlage einer neuen Ökonomie.

Die Automatisierung an sich ist nicht innovativ und nicht neu und ist mit dem Computer schon vor Jahrzehnten in die Büros vorgestoßen. Das wirklich Neue ist aber die durch die PC-Steuerung ermöglichte und völlig durchgängige Vernetzung: Mensch – Maschine, Maschine – Maschine, Maschine – Mensch – Maschine, Mensch – Mensch. Es können mehr und mehr Akteure vernetzt sein. Dadurch werden Gesamtoptimierungen in der Produktion und andernorts tatsächlich erst möglich (vgl. Neumayer, 2016).

Der Unterschied zu früheren gesellschaftlichen Revolutionen und Umstürzen ist vor allem darin zu sehen, dass diese industrielle Revolution über viele Jahrzehnte dauern wird und sich disruptive Veränderungen (vor allem im Mittleren und Großen Mittelstand) und kontinuierliche Entwicklungen und Optimierungen von Gegebenem (in großen Teilen des Kleinen Mittelstands) nicht ausschließen werden. In der Geschichte gibt es immer Beschleunigungs- und Setzphasen, wir befinden uns gegenwärtig in einer Beschleunigungsphase.

Es wird viele Möglichkeiten des Überlebens und der Eigenentwicklungen geben – gerade für Kleine und Mittlere Unternehmen (KMU). So können zum Beispiel auch Zulieferer Große Mittelständler sein. Sie können Lieferanten in die Industrie 4.0-Lösungen einbinden und ihnen damit die Möglichkeit geben, in der Wertschöpfungskette zu überleben (vgl. Neumayer, 2016). Die Digitalisierung und Produktion 4.0 ist mehr als eine Chance, auch für KMU.

Tempo und Qualität der Veränderungen werden maßgeblich durch die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen unterstützt oder aber gehemmt. Wenn Deutschland die Herausforderungen der Industrie 4.0 erfolgreich bewältigen will, dann sind

zum Teil tiefgreifende politische, soziale und mentale Veränderungen notwendig, die letztlich auf den gesamten Wirtschaftsprozess und auf alle Unternehmen – ob große, aber vor allem auch mittlere, kleine und kleinste – voll durchschlagen.

Nur drei Herausforderungen seien hervorgehoben. Hier wird deutlich werden, was alles noch verändert werden muss – schnelleren Schrittes als bisher *und* konsequenter:

1. Die Politik hinkt gegenwärtig noch der internationalen Entwicklung hinterher. Politik, Bildung, Wirtschaft müssen sich von der „Leitkultur der Unselbstständigkeit“ (Lotter, 2017) trennen und der Selbstbestimmung, Selbstverantwortung und Kreativität großen Raum geben.

Das Zukunftsthema „Digitalisierung, Digitale Transformation“ ist bereits seit mehr als zehn Jahren in der Diskussion. Noch immer wird es von den politischen Parteien in Deutschland als zeitweises Aktionsthema, als Modernismus oder als randständig betrachtet. An der Art der Behandlung dieses Themas ist erkennbar, wo die politischen Parteien stehen und inwieweit sie Einsichten, Vorstellungen und Vorschläge zur Gestaltung der gesellschaftlichen Zukunft tatsächlich einbringen. Noch überwiegt bei den großen Parteien die Orientierung auf feste, letztlich zementierte Ordnungsmuster und -strukturen, wie *Digitalministerium, Staatsminister für Digitalpolitik im Kanzleramt, Nationaler Digitalrat, Digital-Kabinettsausschuss*. Andere Parteien betonen einseitig das *Digitale Prekariat, Digitale Tagelöhner* und anderes.

Im Sinne der Gesellschaft als ganzer wäre eine zeitweilige *gemeinsame Suche* der politischen Parteien

- der Wirtschaft, der Wissenschaft und Bildung, der Gewerkschaften, Kirchen etc. nach Antworten und Strategien für die Bewältigung der disruptiven Transformation wünschenswert.
- eine konzertierte innovative Aktion (und nicht ein Bündel widersprüchlicher *Re-Aktionen*). Es gab im 20. Jahrhundert einige solcher sehr gut gelungenen „konzertierten Aktionen“, zum Beispiel in Japan und in Neuseeland, die kritisch diskutierte Handlungsmuster sein könnten.

2. Bildungspolitik: Während außerhalb der Schulen in den vergangenen zwei Jahrzehnten weitgehend von der *Einheit* von Wissen (einschließlich der damit verbundenen Fertigkeiten), Qualifikation *und* (Schlüssel-) Kompetenzen ausgegangen wird, orientiert sich die schulische Ausbildung an der Vergangenheit und argumentiert mit einem lebensfernen, rückwärtsgewandten Bildungsverständnis. Wissen führt nach gängiger pädagogischer Auffassung zu Qualifikationen (im Sinne von überprüfbaren und zensierbaren Wissens und Gedächtnisleistungen) *gleich* (?) Kompetenzen. Hier ist eines der größten Hindernisse beim gesellschaftlichen Übergang zur Industrie 4.0 vorprogrammiert.

Im Jahr 2017 wird in Deutschland teils noch mit zunehmender Aggressivität gestritten, ob die Digitalisierung überhaupt die Schule erreichen darf oder ob es nicht besser sei, die Schuldächer zu sanieren und die Klassenräume zu renovieren. Ein zweiter Streit folgt – vereinfacht dargestellt – der Argumentation, die

ganze digitale Diskussion folge nur dem Drang der Wirtschaft, profitorientierte Einflussnahme auf die Schulen auszuüben, und zerstöre die grundsätzlichen Kernaufgaben der Schule: die der Wissensvermittlung und Herzensbildung.

Neuseeland, Finnland, Dänemark, Großbritannien, Australien lachen darüber, dass in deutschen Schulen Kompetenzentwicklung noch immer mit formaler Wissensvermittlung und Qualifikation gleichgesetzt, also nicht beachtet wird (Heyse, 2015).

Die Schulpolitik muss im digitalen Zeitalter vom Kopf auf die Füße gestellt werden. Das heißt zuerst einmal, eine konzertierte Informations- und Weiterbildungswelle für Schulpolitiker, Bildungswissenschaftler und Lehrer (besonders für ältere) auf der Bundes-, Länder- und Regionalebene zu organisieren. Das wird mit einer Einmalaktion nicht funktionieren. Es wird unumgänglich sein, viele progressive Lehrer in die Verwirklichung einer tatsächlich zukunftsweisenden Schulreform für alle Bundesländer einzubeziehen.

3. SOZIAL 4.0 Von den Entwicklungstrends und den damit im Zusammenhang stehenden gesellschaftlichen Anforderungen dieser rasanten Entwicklung liest man in den vielen Veröffentlichungen und Studien zur Industrie 4.0 nur am Rande. Und wenn, dann zum Teil weggewischt mit der Bemerkung, in hochautomatisierten Produktionsanlagen könnte eine Automatisierungssteuer erhoben werden, die allen außerhalb der automatisierten Fertigung Beschäftigten oder Erwerbslosen zu Gute kommen könnte. Wer finanziert die enormen Kosten hochdigitalisierter Fertigungssysteme und der Heranziehung von internen Digitalspezialisten oder verrechnet sie steuerlich? Derartige Gedankenspiele ersetzen keineswegs die Verantwortung der Gesellschaft für das, was sozial, technisch und ökonomisch unausweichlich auf sie zukommt.

Im Verantwortungsbereich der Mittelständischen Unternehmen gibt es künftig eine Vielzahl von Sozial-4.0-Anforderungen, die bewältigt werden müssen. Dazu enthält das vorliegende Buch viele Denkansätze, konkrete Fragen und Vorschläge.

In der Verantwortung der Politik hingegen gibt es viele (noch) nicht ernsthaft diskutierte Fragen, die in einem wohlhabenden Land wie Deutschland (einschließlich Kinderbetreuung, international geringe Kriminalität, modernes Gesundheitswesen, Bildungschancen für alle Interessierten, umfassende Lebensabendbegleitung...) offensiv diskutiert werden müssten.

- *Die Zukunft der Teilhabe und des lebenslangen Lernens ist Online.* Für wen gilt das außerhalb der Unternehmen und von Hochschuleinrichtungen? Wie weit betrifft Teilhabe auch Menschen in der zweiten Lebenshälfte? Welche kommunikativen Möglichkeiten und Wege müssen materiell und ideell geschaffen werden?
- *Die digitale Bildungsrevolution bezieht alle Ebenen der Gesellschaft ein.* Die berufliche und außerberufliche Weiterbildung erfährt eine enorme Bedeutung. Damit die gläsernen Lernenden nicht zu Opfern von Algorithmen sowie softwaregestützten Bewertungen werden und ebenso nicht formal bestimmten Bil-

dungsprogrammen und Tätigkeiten zugeschoben werden, erfordert die digitale Bildungsrevolution eine aktive Gestaltung.

- *Neue Berufe sichtbar und attraktiv machen.* Es gibt viele neue Berufe und innovative Tätigkeiten, in die „hineinqualifiziert“ werden kann. Offen ist weitgehend die Frage, in welche digitalen Tätigkeitsrichtungen ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer umgelenkt werden können und welche gesellschaftlich anerkannten und geförderten (ehrenamtlichen) Tätigkeiten von ihnen übernommen werden können.
- *Die digitale Entwicklung löst das bislang Gesicherte auf – und damit auch die soziale Sicherheit.* Nicht jeder Unausgebildete, nicht jeder Geflüchtete, nicht jeder körperlich oder geistig Beeinträchtigte oder Kranke kann in der digitalen Welt einen Arbeitsplatz finden. Was kann mit diesen Menschen im Sinne einer aktiven Teilhabe geschehen? Wir gehen vom Industriezeitalter mit der Massenproduktion für Massen von Abnehmern ins digitale Netzwerkzeitalter über und nehmen viele ökonomisch-technologische Errungenschaften vorheriger Generationen mit, um keine soziale Verelendung bestimmter Teile der Gesellschaft, kein „digitales Prekariat“ zuzulassen. Die Beschäftigung mit dieser Frage, die zumal in der sozialen Marktwirtschaft eine besondere Herausforderung darstellt, ist hoch aktuell und beugt dem Abdriften von Beschäftigten auf das Niveau von Almosen- und Suppenküchenempfängern vor.
- *Dringende Fragen der Gesundheitskompetenz gilt es zu beantworten.* In Unternehmen, Hochschulen sowie in Bereichen der Aus-, Weiter- und Fortbildung gilt es offene Fragen zu beantworten, um beispielsweise einseitige Unter- und Überforderungen zu vermeiden und die Beschäftigten sowie die Lernenden und Lehrenden in ihrer Entwicklung zu selbständigen, selbstbewussten, kreativen, selbstlernenden, physisch-psychisch-sozial gesunden Mitgliedern der Gesellschaft zu bestärken.
- *Immer wichtiger werdende gesellschaftliche Tätigkeiten müssen sozial und finanziell attraktiv gemacht werden.* Dadurch können viele neue Arbeitsplätze geschaffen und künftig aufkommende gesellschaftliche Probleme gelöst werden: Pflege von Kranken und alten Menschen, Betreuung und Pflege von geflüchteten Kindern und Jugendlichen und Erwachsenen mit Traumata, Ausbildung und Betreuung von körperlich und geistig Behinderten und Kranken. Wird diesen Mitbürgern mehr kommunikative Beachtung und integrierende Unterstützung geboten, können sie aktiv teilhaben und die sich verändernde digitale Welt mitgestalten.
- *Ethische Komponenten der Digitalisierung ernst nehmen.* Das schließt die Erhöhung der Transparenz von Staat und Verwaltung ein. Es stellt sich zugleich die Frage, wie dadurch einer Verschärfung des herrschenden Ungleichgewichts bei Vermögen und Einkommen entgegen gewirkt werden kann (vgl. Höchtl, 2016).

Es müssen Servicestellen und -leistungen durch interessierte Bürger, durch die Wirtschaft und durch die Verwaltung erstellt werden – jedoch nicht mehr ausschließlich durch die Verwaltung.

Bei allen E-Government-Projekten muss letztlich der Mensch in den Mittelpunkt gestellt werden.

Ein Ethikrat muss gebildet werden, der mindestens hälftig junge Menschen einbezieht, die aus unterschiedlichen Entwicklungsbereichen der digitalen Gesellschaft kommen, international informiert sind und mit hoher Eigenverantwortung über die vor ihnen liegenden Jahrzehnte der Gesellschaft 4.0 befinden und Entscheidungsvorschläge unterbreiten können.

Diese und viele andere Fragen gilt es parallel zu den Eigenentwicklungen der Wirtschaft 4.0 auf den Ebenen des Bundes, der Länder und der Regionen zu beachten und zu lösen, um die soziale Marktwirtschaft zu stärken. Nur so kann die Entwicklung hin zu einem aggressiven Turbokapitalismus mit allen seinen schlimmen gesellschaftlichen Folgen verhindert werden.

2. Probleme des digitalen Wandels im Mittelstand

Im Folgenden sei eine Auswahl der mehrheitlich in den Jahren 2016/17 sichtbaren Probleme der digitalen Veränderungen im deutschen Mittelstand benannt:

- Während internationale Topthemen in der Wirtschaft insbesondere „Mehr Effizienz“, „schnelle Innovationen“ und „Wachstum auf neuen Märkten“ sind, dominieren in Deutschland „Kostensparnisse“ und „Produktivitätssteigerungen“.
- Es fehlen Digitalisierungsexperten – zum Teil ist dies der fehlenden Umschulung und Weiterbildung geschuldet.
- Es dominieren Sicherheitsbedenken – zum Teil als Schutzbehauptungen für weiteres Abwarten.
- *Fehlende* bzw. für die Zukunft *deutlich unpassende* Führungsmodelle. Nur rund 25% der Betriebe unternehmen tiefgreifende Kulturveränderungen, folgen klaren Wertorientierungen, die auch gelebt werden, und erlauben den Mitarbeitern mehr Mitgestaltung, Einbeziehung und selbstorganisierte Initiativen.
- Fehlende Modelle für eine flexible Organisation und flache Hierarchien. Größere Veränderungen in den Unternehmensorganisationen benötigen Zeit, heute noch Jahre.
- Fehlende Szenarien für umsichtige (Pro-)Aktionen zur Umgestaltung der internen Aufbau- und Ablauforganisation und deren Umsetzung durch einsichtige Beschäftigte sowie fehlende Szenarien der Umschulung, Weiterbildung, Kompetenzentwicklung und -stärkung des Personals in der zweiten Lebenshälfte.
- Große Bewertungsdissonanzen hinsichtlich der Agilität von Unternehmen und deutliche Kommunikationslücken zwischen Geschäftsführungen und Mitarbeitern erschweren Neuausrichtungen und ein schnelles innovatives Handeln. So bejahen nur 29% der Mitarbeiter, jedoch 70% der Geschäftsführer die Aussage „Wir erlauben uns radikale Ideen, um wirklich innovativ sein zu können.“ Nur 38% der Mitarbeiter stimmen „Wir experimentieren mit neuen Wegen, um schneller entscheiden zu können“ zu, jedoch 85% der Geschäftsführer. Und 42% der Mitarbeiter bestätigen „Um schnell voran zu kommen, sind bei uns auch Lösungen

erlaubt, die nicht perfekt sind.“ Dem steht die Bejahung von 82% der Geschäftsführer gegenüber (Pütz, 2017).

- Unkenntnis der Führungskräfte in mittelständischen Produktionsunternehmen: Über 50% konnten noch vor kurzem mit dem Begriff Industrie 4.0 nichts oder wenig anfangen. Über 20% hielten 2015 den Begriff für einen Hype (WKÖ, 2015). Das liegt gewiss auch daran, dass in vielen Unternehmen unter der Überschrift „Digitalisierung und Automatisierung“ nicht der gesamte zu transformierende Wertschöpfungsprozess gesehen wird (beim Markt und Kunden beginnend), sondern eher Insellösungen der Automatisierung in der Produktion. Das jedoch verfehlt den Begriff Industrie 4.0 und das, was dahinter steht.

Aus den vielfältigen Ist-Stand-Analysen in Deutschland geht überdeutlich das Folgende hervor:

- Die Transformation in den Betrieben hat keinen Erfolg, wenn nicht die Beschäftigten mit Vorlauf, vertrauensvoll, sorgsam und motivierend an das Neue herangeführt werden, damit sie sich interessiert mit der Zukunft der eigenen Arbeit auseinandersetzen (können). Das notwendige Umdenken im gesamten Unternehmen benötigt an erster Stelle das Umdenken des Einzelnen, die Einbeziehung der Beschäftigten in die Umgestaltung des Betriebes, die innovative Atmosphäre in und zwischen Teams, die offene Kommunikation der Führungskräfte – beginnend bei der Unternehmensführung – über Erfolge und Fehler vor und während der Transformation.
- Die Digitalisierung sämtlicher Geschäftsprozesse erfordert vor allem Dezentralisierung, schnelle Reaktionen auf den Markt, enge Kundenverbindungen, Kreativität und Selbstverantwortung auf allen Ebenen. Das steht dem heute noch anzutreffenden Kontrollzwang und der Misserfolgs-Vermeidungskultur in nicht wenigen deutschen Unternehmen entgegen. Notwendig sind Führungskräfte, die es durch ihre Persönlichkeit und Vorbildwirkung erreichen, dass ihnen die Beschäftigten wie auch Kunden und Kooperationspartner vertrauen und dass sie die Menschen bekräftigen, sich selbst zu vertrauen (vgl. Sprenger, 2017). Selbstbewusste, selbstmotivierte, selbstlernende, selbstorganisierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind mehr denn je gefragt. Das klingt für viele wie eine rein idealistische Vorstellung. Die Unternehmen werden jedoch gegenwärtig und künftig zunehmend durch die Gleichzeitigkeit des Widersprüchlichen gefordert sein, einerseits Bewährtes bekräftigen und pflegen zu müssen, andererseits Neues schnell zu wagen, Selbstverständliches produktiv in Frage zu stellen, Chancen mit Kunden und Kooperationspartnern zu suchen und organisatorische Änderungen den externen Anforderungen anzupassen.

Um diese Anforderungen erfüllen zu können, bedarf es vieler offener Diskussionen zwischen Führungen und Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern sowie der Beantwortung wichtiger, bislang nicht alltäglicher Fragen.

3. Unternehmensinterne Schicksalsfragen

Eine unternehmensinterne verständliche Kommunikation und eine Einbeziehung und Stärkung der Lernbereitschaft, eine Offenheit für Veränderungen und die tatkräftige Gestaltungsfähigkeit aller Beschäftigten setzt vor allem die Beantwortung der folgenden Fragen voraus (vgl. Weegen, 2017):

1. Verstehen alle Führungskräfte und Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Unterschied zwischen *Transformation* (künftig beschleunigt zunehmend) und *Change*? Ist dieser allen so verständlich, dass sie es anderen Personen gegenüber erklären und persönlich vertreten können?
2. Kennen sie die *Symptome*, die die Notwendigkeit einer *Transformation* signalisieren?
3. Wissen sie, welche Verhaltensweisen und Vorgehensweisen den Sprung über die *Transformationsschwelle* und die *Transformation* selbst fördern?
4. Nehmen die Beschäftigten auch Einfluss auf ihre Familien und die Öffentlichkeit, um *Transformation* als Entwicklungschance und als Voraussetzung für den Wohlstand künftiger Generationen überzeugend zu erklären?
5. Ist der Sachverhalt des *disruptiven Denkens* und *Handelns* in seinem Wesen verständlich als *Unbefangenheit*, *Unvoreingenommenheit*, *innovative Gestaltungsfähigkeit* und als *produktiver Zweifel*? Gehen die Beschäftigten ohne größere Vorurteile, angstfrei und zuversichtlich mit diesen Begriffen um?
6. Stellt sich das Unternehmen bereits in Zeiten erfolgreicher Performance für *künftige Innovationen* auf oder handelt es erst unter Druck? Werden innovative und kreative *Vorschläge der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter* schnell und umsetzungsoffen im Unternehmen aufgenommen, verallgemeinert und gewürdigt?
7. Herrschen *flache Hierarchien* im Unternehmen vor oder gehen innovative Vorschläge in der „Befehlskette“ unter? Auch heute noch arbeiten in Deutschland die meisten Beschäftigten weitestgehend in überladenen Hierarchien: 77% der befragten Fachkräfte bescheinigen das zum Beispiel dem Öffentlichen Dienst, 74% den Banken, 68% dem Fahrzeugbau (Hagelüken, 2017).
8. Sieht es die Unternehmensleitung als *Kernaufgabe* der Führungskräfte an, *Sinn* und die Unternehmensziele verständlich zu vermitteln und zeitweilig begrenzte Hochleistungsteams aus einer Vielzahl von Spezialisten zu bilden? Oder herrschen noch solche Vorstellungen und „AN-Reden“ vor wie „VOR-Gesetzter“ oder „MIT-Arbeiter“?
9. Wird im Unternehmen ausreichend und systematisch mit frühzeitigen *Umschulungen* und *Weiterbildung* den neuen Herausforderungen der *Digitalisierung* begegnet?
10. Werden *radikale Ideen* zugelassen, um als Unternehmen wirklich kreativ und innovativ sein zu können?

Das vorliegende Buch vermittelt einen aktuellen Überblick (2017) zu den Megatrends der Digitalisierung im Allgemeinen und den mittelständischen Trends im Speziellen und bietet vielfältige Gestaltungsanregungen, insbesondere zur Kompetenzentwicklung als Herausforderung des digitalen Wandels. Neben einer Analyse des

Ist-Stands der Digitalisierung enthalten die einzelnen Abschnitte Best-Practice-Beispiele und viele Überlegungen der Autorinnen und Autoren, wie sie aus ihren Fachbereichen heraus den Mittelstand bei der Digitalisierung und die Menschen bei ihrer Kompetenzentwicklung nachhaltig unterstützen können und werden: Unternehmensberatung -organisation und Personal / schulische Wissens- und Kompetenzentwicklung / Aus-, Weiter- und Fortbildung und Training / Neue Lernausrichtung und innovative Lösungen des E-Learnings / Pilotprojekte in der Produktion sowie im Bereich der Inklusion.

Das Buch möchte Diskussionen anregen, motivieren und bei der Lösungssuche unterstützen.

Im Namen der Herausgeber

Prof. Dr. Volker Heyse

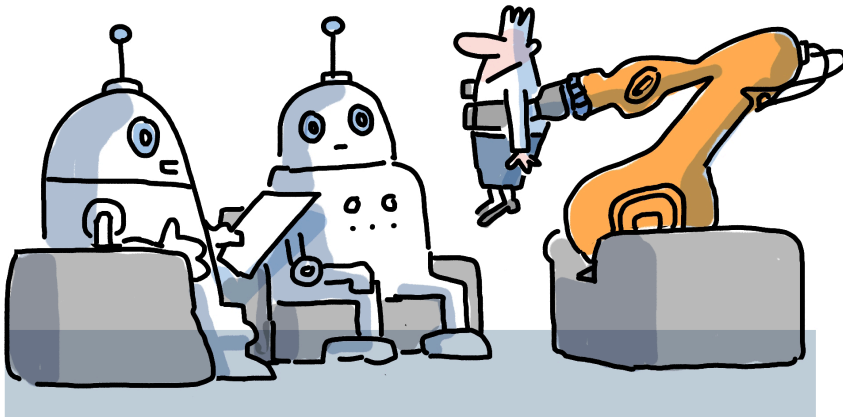
Regensburg, Berlin, Büren, München im August 2017

Literatur

- Borgert, S. (August 2017): Sicher durchs Ungewisse. News. managerSeminare, Heft 233
- Hagelüken, A. (26.04.2017): Wenn Ideen in den Befehlsketten untergehen. Süddeutsche Zeitung (Wirtschaft)
- Heyse, V. (2015): Wissen gleich FachKompetenz? Zur Vermessung der Schulwelt und des Schülergedächtnisses. In: Heyse, V.; Erpenbeck, J.; Ortman, S.: Kompetenz ist viel mehr. Erfassung und Entwicklung von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen in der Praxis. Waxmann: Münster
- Höchtel, J. (2016): Zwischen Mensch und Technik. In: Wirklich automatisch. upgrade 3. Krems a. d. Donau
- Neumayer, N. zitiert von Tautermann, S. (2016): Risiko oder Chance. upgrade 3. Krems a. d. Donau
- Parycek, P.; Scholz, R. (2016): Mitten in der Beschleunigung. In: Wirklich automatisch. upgrade 3. Krems a. d. Donau
- Pütz, H. (2017): Studie „Change Engine, while you are flying“. Great Place to work®, SichtWeise. Köln
- Sprenger, R.: Vertrauen führt. www.managerseminare.de/MS59AR01
- Sprenger, R. (August 2017): Sprung ins Vertrauen. managerSeminare. Heft 233
- Tautermann, S. (2016): Risiko oder Chance. In: Wirklich automatisch. upgrade 3. Krems a. d. Donau
- Weegen, T. zitiert von Volk, H. (Mai 2017): Transformation braucht innere Metamorphose. Der Standard/Managementstandard
- Wirtschaftskammer Österreich (WKÖ) (Mai 2015): Digitalisierung der Wirtschaft – Bedeutung, Chancen, Herausforderungen. Dossier Wirtschaftspolitik

Kompetenzentwicklung 4.0 als Voraussetzung einer erfolgreichen Umsetzung von Digitalisierungsstrategien im Mittelstand 4.0

Volker Heyse, Stefan Ortmann



Wo wir jetzt wirklich Fortschritte brauchen, ist im Bereich Mensch 2.0 .

Quelle: © Dirk Meissner

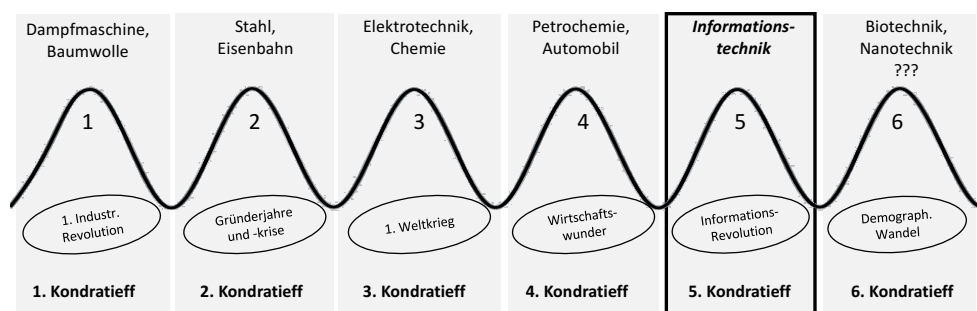
1. Industrie 4.0 – deutliche Kennzeichen

Die begriffliche Zuspitzung auf **Industrie 4.0** darf nicht davon ablenken, dass in den kommenden Jahrzehnten alle Bereiche der Gesellschaft von einer durchgreifenden digitalen Transformation, von einer beschleunigten Entwicklung und Anwendung wie z.B. Künstlichen Intelligenz (KI), Internet der Dinge (IoT), Big Data Analytics, Adaptive Arbeitsplätze, Self-Service Business Intelligence, Realtime Intelligence, Kollektive Intelligenz („Schwarmintelligenz“), Robotic Process Automation, Augmented Reality, Smart Home,... erreicht und verändert werden. Und das konzentriert sich nicht auf einzelne Seiten der Automatisierung der Produktion, sondern auf den gesamten Wertschöpfungsprozess eines Unternehmens – beginnend bei der Erfassung der Kundenerwartungen, der Erarbeitung einer mittelfristigen Unternehmensstrategie (in der Orientierung auf die nächsten zwei Jahre und mit periodischer, marktbasierter Präzisierung der Strategie). Die Begriffsübersicht zeigt die Komplexität der Veränderungen und die gegenseitige Beeinflussung und Abhängigkeiten. Komplexität *hinter* der anscheinend *einfachen* Fassade „Industrie 4.0“. Auch das Privatleben bleibt nicht verschont, wie beispielsweise Smart Home-Technologien aufzeigen.

Arbeit 4.0 · Bildung 4.0 · Dienstleistung 4.0 · F&E 4.0 · Führung 4.0 · Gesundheit 4.0 · KMU 4.0 · **KOMPETENZENTWICKLUNG 4.0** · Kunden 4.0 · Lernen 4.0 · Markt 4.0 · Mitarbeiter*innen 4.0 · Mobilität 4.0 · Montage 4.0 · Organisationsentwicklung 4.0 · Personalentwicklung 4.0 · Produktion 4.0 · **SOZIAL 4.0** · Service 4.0 · Teamwork 4.0 · Transport 4.0 · Vertrieb 4.0 · Zulieferer 4.0

Dabei handelt es sich keinesfalls nur um anscheinend völlig neue Entwicklungen. Durchgreifende wissenschaftliche Erkenntnis und die darauf basierenden Innovationen „wachsen“ oft in zeitlich „langen Wellen“ und benötigen bis zu ihrer breiten Durchsetzung nicht selten 50–100 Jahre.¹ Inzwischen ist deren Anwendung gesellschaftlich interessant geworden, und es haben sich die Voraussetzungen für ihre technische Umsetzung gewandelt und stabilisiert.

Abb. 1: Kondratieff-Zyklen (Nefiodow/Nefiodow, 2014)



Analoge Erfahrungen kommen auch in dem Kondratieff-Modell der „langen Wellen“ – bezogen auf die Durchsetzung von Basisinnovationen und -technologien zum Ausdruck.

So überlappen sich durchaus Erkenntnisse und Entwicklungen aus der 2. und aus der 3. Industriellen Revolution (Industrie 2., Industrie 3.0) mit der 4. Revolution, ermöglichen und beschleunigen diese. Und auch in der Industrie 4.0 wird es zu Erkenntnissen und Entwicklungen kommen, die erst im Zeitraum der 5. Revolution zur Realisierung kommen.

Andererseits entwickeln sich die unterschiedlichen Bereiche der Gesellschaft in unterschiedlicher Prägung und in unterschiedlichen zeitlichen Verläufen. Hierbei werden global aufgestellte innovative Großunternehmen und innovative Mittelständische Unternehmen Vorreiter und eine Art Taktgeber sein – wie bereits in der 2. und 3. Industriellen Revolution. Und bei diesen werden einerseits die gesamte Wertschöpfungskette, angefangen bei den Kunden, digitalisiert-verbunden und andererseits hochpräzise Roboter mit und neben KI-Spezialisten und einfacher qualifizierten und angeleiteten Mitarbeiter*innen, einschließlich Geflüchteten, arbeiten.

¹ Das Elektro-Auto wurde zum Beispiel schon vor über 100 Jahren von Ford und Edison angedacht, und es wurden erhebliche Mittel in die Versuche eingebracht. Die Entwicklung war jedoch ob der fehlenden Elektro-Speicher wie Akkus viel zu früh und nicht weiter verfolgbar.

Wachstumskompetenzen mittelständischer Unternehmen in den globalen Transformationen unserer Zeit

Digitalisierung – Industrie 4.0 – Führung 4.0 – Arbeit 4.0

Stephan Coester

1. Die globalen Transformationen

Täglich wird über die globalen Transformationen auf den verschiedensten Kanälen berichtet und neue Studien zu Industrie 4.0, zur Digitalisierung, zu Führung 4.0 und zu Arbeit 4.0 von den unterschiedlichsten Beratungsfirmen, Instituten und Behörden veröffentlicht. Häufig sind die Studien geprägt von negativen Emotionen, Hilflosigkeit und gefühlter Panikmache. Die Bedrohungen des Unbekannten und des Unvorhersehbaren werden stärker betont als die Chancen, die eine neue Form des Lebens, Lernens und Arbeitens mit sich bringt. Der Weg zur intelligenten und flexiblen Produktion in der vierten industriellen Revolution mit einer zunehmenden Digitalisierung und Automatisierung der Fertigungstechnik, birgt Veränderungspotenzial in sich, das sich in einem erforderlichen neuen Leitbild von Arbeit zeigt und letztendlich „die Art und Weise verändert, wie in Deutschland gearbeitet wird – und eröffnet neue Chancen.“ So heißt es in der Plattform Industrie 4.0, einer Veröffentlichung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie.¹ Was bedeutet das für uns konkret? In der Diskussion um die Begriffe Digitalisierung, Industrie 4.0, Führung 4.0 und Arbeiten 4.0 werden die neuen Möglichkeiten eines Arbeitens analysiert und Antworten auf Fragen nach einem Arbeiten auf Augenhöhe in einer digitalisierten Arbeitswelt von heute und in Zukunft gesucht. Insbesondere die Möglichkeit der zeitlich und örtlich flexiblen Arbeitsleistung rückt in den Blickpunkt des neuen Lebens und Arbeitens. Die Verfasser dieser Studien sind mehrheitlich Beratungsunternehmen. Schenkt man den Beratungsunternehmen Glauben, so liegt die Antwort auf die Frage nach einem angemessenen Umgang mit der Unübersichtlichkeit und Dynamik der Entwicklungen und dem damit verbundenen steigenden Bedarf nach Orientierung, in der beratenden Funktion. Die Studien fokussieren in der Regel auf Qualifikationen und Skills und lassen die Frage offen, ob diese Anforderungen in einer sich dynamisch weiterentwickelnden Welt obsolet werden.

¹ Chancen und Herausforderungen. Von smarten Objekten und vernetzten Maschinen zurück zum Menschen. URL: <http://www.plattform-i40.de/I40/Navigation/DE/Industrie40/ChancenIndustrie40/chancen-durch-industrie-40.html>. Stand: 12.07.2017.

„Lernen ist Erfahrung. Alles andere ist einfach nur Information.“ (Albert Einstein)²

Das Wissen, das wir Menschen uns über bestimmte Sachverhalte aneignen oder das auf eigenen Erlebnissen beruht, macht unsere Erfahrung aus. Albert Einstein, der selbst in einer Zeit der Transformation von Industrie 2.0 auf Industrie 3.0 lebte, soll gesagt haben: „Lernen ist Erfahrung. Alles andere ist einfach nur Information.“ Heute werden Schlagworte verbreitet, die die Diskussionen um die globale Transformation prägen. Dabei fällt auf, dass viele Studien eine Aussage eint: Unternehmen und Organisationen sind nicht ausreichend auf die anstehenden Herausforderungen vorbereitet, von der Führungskraft bis zum Mitarbeiter durch alle Hierarchien. Die Wirtschaftswoche schreibt mit Bezugnahme auf die Studie von Russel Reynolds, dass „die meisten Aufsichtsräte nicht die Fachkompetenz haben, um die Digitalstrategien ihrer Vorstände beurteilen zu können“ und sogar „73 Prozent der DAX-30 Aufsichtsräte keine ausgewiesene Digitalkompetenz besitzen.“³

Diese Ergebnisse knüpfen an die aktuelle Diskussion über die vierte industrielle Revolution (Industrie 4.0) an, in der die Arbeit vernetzter, digitaler und flexibler sein wird. Insgesamt sind die Megatrends Industrie 4.0, Digitalisierung, Führung 4.0 und Arbeit 4.0 für viele Unternehmen noch abstrakte Größen und der anstehende Wandel der Produktionsweise nicht greifbar. Darauf weisen auch die Ergebnisse der Studie „Digital Leader – Leadership im digitalen Zeitalter“ der Crisp Research AG hin. „Trotz der Tatsache, dass die digitale Transformation als strategischer Imperativ gilt, glaubt nur die Hälfte aller befragten Unternehmen, dass die Digitalisierung eine hohe Relevanz und Durchschlagskraft im Hinblick auf das eigene Unternehmen besitzt“ und sogar nur 18 Prozent der Entscheider ihr Unternehmen „gar nicht“ bzw. 31 Prozent lediglich „schwach“ von der Digitalisierung betroffen sehen.⁴ Diese verblüffende Fehleinschätzung der Führungskräfte deckt sich mit dem geringen digitalen Reifegrad der untersuchten Unternehmen. So konstatiert die Studie dann auch zum Schluss „People First: Führungsfiguren im digitalen Zeitalter dringend gesucht!“

Bei den Untersuchungen fällt auf, dass der Fokus auf die Skill-Sets und Mind-Sets gesetzt wird, jedoch nicht bis zur Handlungsebene durchdringt. Auch das in der Studie der Crisp Research AG zitierte Reifegrad-Modell basiert auf „Digital Skills“ (Wissen und Fähigkeiten) und dem „Digital Mindset“ (Leadership Skills und Digital-First-Denkweise). „Die aktuell wohl relevanteste Gretchenfrage im Zeitalter der Digitalisierung ist für etablierte Unternehmen ihre Haltung in Bezug auf die Transformation von Strategie, Geschäftsmodell und Organisation“, stellen Prof. Dr. Julian M. Kawohl und Andreas Badekow fest, sehen aber, dass es bereits ein hohes Bewusst-

2 Zitate und kleine Weisheiten von Albert Einstein. URL: <http://www.zeitblueten.com/news/zitate-albert-einstein/>

3 Tödtmann, Claudia: Aufsichtsräten fehlt Digitalkompetenz. Studie von Russell Reynolds. URL: <http://www.wiwo.de/erfolg/management/studie-von-russell-reynolds-aufsichtsraten-fehlt-digitalkompetenz/13724980.html>. Stand: 12.07.2017.

4 Hier und nachfolgend: Velten, Dr. Carlo/ Janata, Steve/ Hille, Maximilian/ Michel, Julia: Ergebnisse einer empirischen Studie der Crisp Research AG in Kooperation mit Dimension Data Deutschland: Digital Leader. Leadership im digitalen Zeitalter. Bad Homburg, September 2015, S. 3, S. 4.

BALANCE*. TRANSFORMATION. CHANGE. | Den Herausforderungen von Führungshandeln 4.0 konsequent mit Kompetenz begegnen.

Strategiebasiertes Kompetenzmanagement – ein verbindendes Element der Organisations- und Personalentwicklung in mittelständischen Unternehmen

(*im Sinne von Angemessenheit und Ausgewogenheit)

Sabina Slabon

1. Einleitung

Vorausschauendes Management fast jedweder Branche der KMU hat glücklicherweise das Streben nach **Innovation(en)** als einen präferierten Wert im Unternehmenskontext bereits seit einigen Jahren identifiziert. Auf keiner mir bekannten Agenda fehlte diese Begrifflichkeit.

Doch wie hoch ist der Grad der **Innovationsfreudigkeit** in der gesamten Organisation, bei den beteiligten Akteuren aller Geschäftsbereiche, aller Organisations-Ebenen, den Mitarbeiter*innen mit oder ohne Führungsverantwortung? Überwiegen die Bewahrer des bekannten Handelns gegenüber den Erneuerern oder umgekehrt? Wie und wo lassen sich die Pioniere, die Treiber unter den Führungskräften sowie zumindest ein gewisser Pioniergeist unter den Beschäftigten auffinden? **Und:** Ist das Tempo, die Veränderungsgeschwindigkeit für das jeweilige Unternehmen im aktuellen Stadium angemessen?

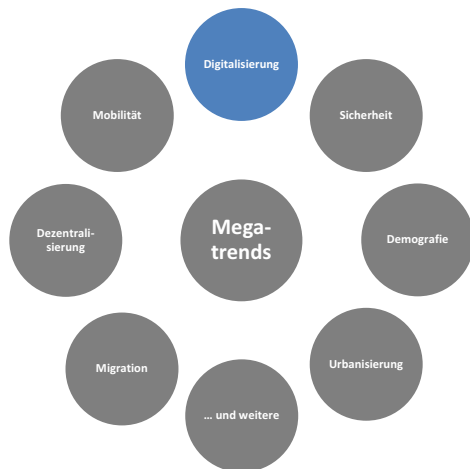
Fragen, die es in jedem Change-/Veränderungs-Prozess zu klären gilt, unabhängig vom Themenkomplex „4.0“. **Jedoch:** Die digitale Herausforderung unserer Zeit ist für den einen oder anderen der Beschäftigten nicht immer angstfrei oder gar mit großem Jubel verbunden.

Veränderung geht mit der Notwendigkeit von Änderung des Verhaltens einher. Widerstände werden häufig bedingt durch: Unsicherheit, [Angst vor] Kontrollverlust, Furcht vor Versagen, Unterbrechungen in der „Sinnstiftung“. (Peus et al., 2009).

„Digitale Transformation“ braucht daher die notwendige **BALANCE** im Sinne von Angemessenheit und Ausgewogenheit, ausreichend **Transferleistung**, und der digitale **CHANGE** kann mit hohem Engagement, *Wissen, Wollen und Können (Bornträger, 2015)* der Beschäftigten – und auf Werten fundiert – erfolgreich gelingen.

Ein in meinen Beratungsprojekten sehr bewährtes Instrumentarium, welches in der Praxis äußerst zielführend ist, um komplexes „strategiebasiertes Kompetenzmanagement“ als Verbindung von Organisations- und Personalentwicklung abzubilden, stellt das **KODE®X** und **KODE®**-Verfahrenssystem dar.

2. In aller Munde: 4.0 – Was ist wirklich neu oder anders, was nur „alter Wein in neuen Schläuchen“? Welche Megatrends bewegen den „Mittelstand“?



Eigene Grafik

Dem Megatrend Digitalisierung auf der Spur:

Zwei Akteure – Manager, Leader – äußern sich in zwei unabhängigen Interviews zu vielen Fragen der Autorin rund um die Begrifflichkeiten:

Digitale Transformation, Wertschöpfung, Kunden, Unternehmenserfolg, Mitarbeiter, Strategie, Balance, Change, Führungshandeln, Kriterien, Kompetenzen, Entwicklung, Unternehmenskultur, Prozesse, Systemstruktur, Werte, Disruptionen und deren Potenziale sowie Chancen.

Mit Blick in die Energiewirtschaft

Aller digitalen Unruhe zum Trotz: Die These, „dass der moderne Mittelstand Realisator und Promoter der Industrie 4.0, des Lernens 4.0 und der Arbeit 4.0 ist bzw. sehr bald sein wird“ (Heyse, 2017), lässt sich selbstverständlich auch auf einen kommunalen Energieversorger, ein Unternehmen der kommunalen Daseinsvorsorge mit den Sparten Energie (Strom, Gas...), Wasser, Öffentlicher Personennahverkehr (ÖPNV), Telekommunikation, ... – oft auch unter der Bezeichnung „Stadtwerk“ firmierend – übertragen.

Längst hat die Digitalisierung auch die Energiewirtschaft erreicht. **Denn:** Der stetig voranschreitende Strukturwandel erfasst nach und nach alle Bereiche der Wirtschaft und Gesellschaft.

Mitarbeiter 4.0, Führungshandeln 4.0, Selbstorganisationsfähigkeiten 4.0, was geht das einen kommunalen Energieversorger an – ein Unternehmen der kommunalen Daseinsvorsorge?

Wer könnte dies besser beantworten als ein Manager, der vormals die Fusion zweier kommunaler Stadtwerke in der Bodenseeregion mit zu verantworten hatte. Seit seinem Wechsel 2015 dient er als alleiniger Geschäftsführer der SWU-Unternehmensgruppe (Stadtwerke Ulm/Neu-Ulm GmbH) – ist weiterhin also der Branche treu geblieben und „steuert“ die SWU als Kapitän durch neue „Transformationswellen“. Ich freue mich sehr, Herrn Eder als Interviewpartner für diese spannende Thematik gewonnen zu haben.

Betriebliche Bildung in mittelständischen Unternehmen.

Ein Geschäftsmodell im Zeitalter der Digitalisierung

John Erpenbeck, Werner Sauter

„Wie bereiten wir die Mitarbeiter auf Jobs vor, die gegenwärtig noch gar nicht existieren, auf die Nutzung von Technologien, die noch gar nicht entwickelt sind, um Probleme zu lösen, von denen wir heute noch nicht wissen, dass sie entstehen werden?“

nach Youtube „Shift happens“

1. Bildung und Disruptionskompetenz

Eine neue Sau, durchs Bildungsdorf getrieben? Eine neue Denkmode, die schon bald veraltet? Ein neuer Begriffskomet, der alsbald verglühen wird? Vielleicht. Doch es lohnt sich, die dahinter stehenden Überlegungen zu beachten, gerade für mittelständische Unternehmen, die wohl am häufigsten von dem überrascht werden, was der Begriff Disruption besagt.

„Unter Disruption wird ein Prozess verstanden, bei dem ein bestehendes Geschäftsmodell oder ein gesamter Markt durch eine stark wachsende Innovation abgelöst beziehungsweise „zerschlagen“ wird. [...] Während es sich bei einer Innovation um eine Erneuerung handelt, die den Markt nicht grundlegend verändert, sondern lediglich weiterentwickelt, bezeichnet die disruptive Innovation eine komplette Umstrukturierung beziehungsweise Zerschlagung des bestehenden Modells.“ (Gründerszenenlexikon, 2017)

Als Beispiel für eine normale Innovation wird oft die Erfindung der CD gegenüber dem klassischen Plattenspieler angeführt, während der digitale Musikvertrieb und die Zerschlagung des lokalen Musikgeschäfts eine disruptive Innovation darstellt. Die 1997 von Clayton Christensen entwickelte Theorie der Disruption postuliert, dass jedes noch so erfolgreiche und etablierte Unternehmen eines Tages von einem solchen disruptiven Prozess betroffen wird.

Während große Technologieunternehmen, die mit disruptiven Innovationen einmal hoch erfolgreich waren, oft kaum noch ihr etabliertes Geschäftsmodell verändern können, sind gerade Neugründungen und bewegliche („agile“) mittelständische Unternehmen viel eher in der Lage, neue Geschäftsmodelle einzuführen und ihre Mitarbeiter „mitzureißen“. Dazu gehört aber, dass deren Kompetenzen mit den disruptiven Innovationen Schritt halten, ja dass sie diese Innovationen sogar benutzen können, um sie in Marktvorteile umzumünzen.

Eine neue Querschnittskompetenz ist dafür notwendig, die man wohl zurecht als Disruptionskompetenz bezeichnen kann.

Neue Geschäftsmodelle betrieblicher Bildung in mittelständischen Unternehmen sind im Zeitalter der Digitalisierung vonnöten. Denn vor allem in der Digitalwirt-

schaft finden disruptive Innovationen gehäuft statt; diese Innovationen verdrängen und zerstören erbarmungslos bisherige Technologien, Vertriebsmodelle und Märkte. Die neuen Geschäftsmodelle betrieblicher Bildung müssen deshalb besonders auf die Entwicklung der Disruptionskompetenz gerichtet sein. Dabei ist festzuhalten, dass Kompetenzentwicklung schon per se das Potenzial in sich trägt, mit Disruptionen besser fertig zu werden als klassische, auf Wissensweitergabe und Qualifikation ausgerichtete betriebliche Bildungsmodelle, da sie auf die Entwicklung von Fähigkeiten gerichtet ist, in offenen Problemsituationen kreativ und selbstorganisiert zu handeln. Solche Situationen sind bestimmend für disruptive Innovationsprozesse.

Deshalb liegt in den vielen Ansätzen zur Kompetenzentwicklung, die in den vergangenen zwanzig Jahren entfaltet wurden, z.B. in Projekten bei der Siemens AG oder im Projekt NextEducation der Deutsche Bahn AG, (die von W. Sauter durchgeführt wurden) eine Fülle von Material vor, das für die Entwicklung der Disruptionskompetenz, insbesondere auch in mittelständischen Unternehmen, genutzt werden kann (Heyse, Erpenbeck, 2004). Darauf zielt auch der hier unterbreitete Vorschlag ab. Wesentliche Elemente dieses kompetenzorientierten Entwicklungsarrangements werden beispielsweise in der vdv-Akademie, die vor allem für mittelständische Verkehrsbetriebe Bildungslösungen gestaltet, umgesetzt. Aufbauend auf Soll-Kompetenzprofilen mit KODE®X, die mit Fach- und Führungskräften entwickelt wurden, wird der Kompetenzaufbau der Mitarbeiter dieser Unternehmen in Pilotprojekten innerhalb eines Ermöglichungsrahmens initiiert.

Disruption in diesem Verständnis berührt nicht nur Technologien und wirtschaftliche Faktoren. Auch Erkenntnisse aus der Gehirn- und Verhaltensforschung, Fakten aus den Bereichen Datenschutz und Sozialökonomie, Einsichten aus der modernen Bildungsforschung und Bildungsökonomie sind zu berücksichtigen (Borell, 2015). Unternehmen, die sich aktiv an disruptive Entwicklungen anpassen wollen, benötigen die Fähigkeit, die damit verbundenen Einflüsse auf ihre organisationalen wie individuellen Kompetenzstrukturen angemessen zu interpretieren und Strategien zur Anpassung zu entwickeln. Unternehmen können durch die systematische Diagnose der Umweltveränderungen einerseits und die Anpassung ihrer Kompetenzstrukturen andererseits ihre Wandlungsfähigkeit verbessern. Daraus ergeben sich neue Möglichkeiten des Kompetenzmanagements, zu denen neue Formen des betrieblichen Bildungsmanagements untrennbar gehören (Reinhardt 2014).

Auf einen weiteren Zusammenhang weist Andreas Schiel (2017) hin, der festgestellt hat, dass Nichtwissen oft als strategischer Vorteil im disruptiven Wettbewerb betrachtet werden kann. Wie das? Seine Überlegungskette: Nichtwissen lässt sich im Gegensatz zu Wissen weder beherrschen noch managen. Mit Nichtwissen muss man zurechtkommen. Wenn das aber gelingt, kann man ungeahnte Potenziale erschließen. Sich im disruptiven Wettbewerb in Zeiten der Digitalisierung zurecht zu finden heißt oft: Navigieren im Nebel. Und dieses Navigieren bedarf tief verankerter, handlungsleitender Werte, die auf Erfahrungen und Überzeugungen beruhen. Um damit umzugehen, muss parallel zum Kompetenzmanagement ein ausgeprägtes, durchdachtes Wertemanagement entwickelt werden, das ein vernünftiges, die disruptiven Umbrüche gestaltbar machendes Performanzmanagement einschließt.

Digitale Kompetenzentwicklung für den Mittelstand – Die FHM-Online-University im Aufbau

*Christoph Brake, Tim Brüggemann, Jochen Dickel, Anne Dreier,
Konstantinos Karanikas, Richard Merk, Ellena Werning,
Volker Wittberg*

1. Analog, digital, disruptiv

Richard Merk

Wer auf der Höhe der Zeit sein will, muss heute digital sein. Es wird von digitaler Revolution und disruptiven Innovationen gesprochen. 4.0 ist zu einem Synonym für das neue industrielle und globale Zeitalter geworden. Es wird nicht weniger als die digitale Wirtschaft, ja gar der Welt vorhergesagt. Dabei darf die Qualifikations- und Kompetenzentwicklung nicht außen vor bleiben, denn auf ihr basiert die humane Basis des Wissens- und Know-how-Transfers, den Hochschulen zu leisten im Stande sein müssten.

Es ist hilfreich, sich einiger Wortbedeutung zu vergewissern: Digitalis bedeutet im Lateinischen und der Medizin: die Finger betreffend; digital bedeutet in der Elektrotechnik mit Ziffern und Zahlen dargestellt. Der Gegensatz ist analog, was „vergleichbar mit ...“ oder „entsprechend mit ...“ bedeutet. Mit disrupt wird etwas unterbrochen, es bezeichnet Störendes gar Zerstörendes. Dementsprechend wird heute der Digitalisierungsprozess als disruptiv bezeichnet, weil er bestehende – analoge – Geschäftsmodelle, Produkte, Märkte, Technologien und auch Bildungsprozesse innovativ transformiert und ablöst.

Nun sagt das noch nicht viel im Hinblick auf die Qualifikations- und Kompetenzentwicklung von Menschen aus, die keine technischen Wesen sind. Der Unterschied zwischen einer analogen und einer digitalen Uhr scheint jedem klar zu sein. Die Analoge hat ein Zifferblatt und der Zeiger bewegt sich absolut kontinuierlich. Die Digitale hat nur ganze Ziffern und dazwischen fehlen Zahlenwerte. Das heißt, analoge Signale sind stufenlos und liefern unendlich genaue Daten, während digitale Signale mehr oder minder ausgesuchte Zahlen liefert (z.B. nur die Stunden und Minuten – ohne Sekunden). Digitale Signale sind abhängig von der Betrachtungsart „verlustbehaftet“. Dieser angebliche Nachteil hat natürlich enorme Massen-Vorteile, wenn es um den Transport von Daten und Informationen geht. Die menschliche Stimme ist analog. Sie kann digital gespeichert und transportiert werden und beim erneuten Hören scheinen unsere Ohren ein analoges Signal zu hören – was jedoch insofern ein Trugschluss ist, da nur eine verlustbehaftete Datenmenge wiedergegeben wird. Und dennoch besteht der große Vorteil der digitalen Signale darin, dass sie sicher, schnell und immer mit der gleichen Qualität auch über große Entfernungen wiedergegeben werden können.

Wenn von disruptiven Innovationen gesprochen wird, so muss es sich um mehr handeln, als um evolutionäre oder gar revolutionäre Prozesse, Technologien oder Produkte, die etwas verbessern, effizienter oder günstiger werden lassen. Bernd Oesterreich (Bernds Management-Welt 02.12.2011) beschreibt mit disruptiver Innovation die Veränderung der Spielregeln auf dem Markt oder im Nutzungsverhalten. Während die Erfindung des MP3-Format selbst keine Disruption ausgelöst habe, sondern erst deren Einsatz in Verbindung mit dem iPod oder Apple ein Beispiel dafür sei, wie Benutzerfreundlichkeit gepaart mit einer intuitiven Funktionalität deren weltweiten Verbreitung gepuscht habe, schaffen disruptive Innovationen neue Märkte und verändern die Spielregeln. Wenn analoge Lehr-Lern-Formate digital methodisch-didaktisch entertained werden, können bestehende und neue Zielgruppen zeit- und ortsunabhängig für Bildungsprozesse gewonnen werden.

Dies zur Kenntnis zu nehmen ist für die Entwicklung von menschlichen Qualifikationen und Kompetenzen in Bildungsprozessen grundlegend, um mit der Digitalisierung „nicht das Kind mit dem Bade auszuschütten.“ Als eine Konsequenz könnte festgehalten werden: Das Original – der analoge und damit reale Hochschullehrer – ist immer „vollständiger“, hoffentlich auch „besser“ als die Kopie und damit die digitale Version. Anders formuliert, ist der Besuch eines Konzerts in der Elbphilharmonie in Hamburg ein Gesamterlebnis, klangvoller, harmonischer, ausdrucksstärker als der digital aufgenommene Klang mit einer noch so großen Speicherkapazität eines MP3 Players.

Wenn es also um die Qualifikations- und Kompetenzentwicklung in Bildungsprozessen geht, ist in jedem Fall vorher zu prüfen, ob ein analoges oder digitales Format für die Lehrenden, die Lernenden und den Lehr-Lern-Prozess angemessener ist. Natürlich ist theoretisch eine Hochschule als reine Online-Hochschule denkbar. Es lassen sich sicherlich viele Daten, Fakten und Informationen zum wissenschaftlichen Qualifikationserwerb hervorragend digital und methodisch-didaktisch aufgemacht vermitteln, auch lassen sich viele menschliche Kompetenzen rein digital vermitteln, offen bleibt jedoch, in welchem Ausmaß und mit welcher Qualität sich menschliche Kompetenzen über digitale Lehr-Lern-Formate erfolgreich vermitteln lassen. Und wo fängt die wissenschaftliche Qualität an, wo hört sie im Banalen auf. Wenn Bildungsprozesse das Denken und Handeln vermitteln können sollen, ist mehr als „edutainment“ zwingend notwendig. Eine Hochschule muss sich fragen lassen, ob die Qualifikationen und Kompetenzen eines Ökonomen, eines Beraters oder eines Psychologen rein online bzw. per digitaler Konserven adäquat vermittelt werden können? Dass dies bedingt möglich ist und vielfache akademische Praxis ist, ist unstrittig. Aber wo hört der „digitale Spaß“ auf und wo beginnt die wissenschaftlich fundierte Lehre?

Die FHM vertritt vor diesem Hintergrund die Auffassung, dass Studierende auf Dauer nicht ohne reale Menschen lernen können. Das „Verlustbehaftete“ digitaler Informationen erscheint zu groß. Das analoge Format – sprich Lehren und Lernen face-to-face von Studierenden und Hochschullehrern – muss mit dem digitalen Format – sprich Lehren und Lernen via Bildschirm, via Distance Learning, via Youtube Video, via animierte Power-Point-Datei, via Lernfortschrittskontrolle, via Hörbuch, via animiertem Test, usw. in ein angemessenes Verhältnis zueinander gebracht

Selbstorganisierte Kompetenzerweiterung: Ein Fallbeispiel aus dem Hochschulbereich zur Entwicklung von künftigen Personalfachkräften – Zur Nachahmung im Mittelstand empfohlen?

Laila Maija Hofmann

In einer Vielzahl aktueller Veröffentlichungen über die Anforderungen an Arbeitnehmer*innen in einer mehr und mehr digitalisierten Arbeitswelt¹ steht zu lesen, dass Selbstorganisationsfähigkeit der handelnden Personen eine noch größere Bedeutung erlangen wird. Es geht verstärkt darum, in einem durch Dynamik geprägten Umfeld fähig zu sein, unter Unsicherheit zu entscheiden und anschließend entsprechend selbstorganisiert zu handeln.

Doch wie kann man eine solche Fähigkeit trainieren bzw. andere Menschen dabei unterstützen, diese Fähigkeit – und mehr noch, den Willen, selbige einzusetzen, auszubauen und zu stärken? Diese Frage stellt sich selbstverständlich auch für Hochschulen.

Am Beispiel des Seminars „Praxisprojekte“ aus dem Masterstudiengang „Betriebswirtschaft“ (Schwerpunkt „Human Resource Management“) an der Technischen Hochschule Nürnberg Georg Simon Ohm (THN) soll im Folgenden ein Ansatz illustriert werden, mit dem genau dies versucht wurde².

In einem weiteren Schritt geht es darum zu überprüfen, inwieweit ein solches Vorgehen in der Personalentwicklung von mittelständischen Betrieben adaptierbar ist und einen Beitrag zum sog. Lernen 4.0 leisten könnte.

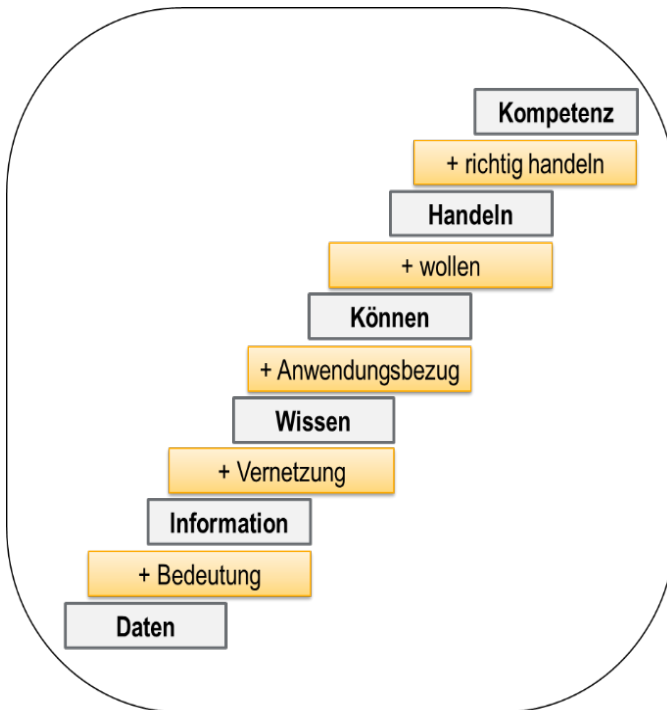
1. Zur Entwicklung von Kompetenzen im Hochschulkontext

Lassen Sie uns zunächst nochmals kurz die Bedeutung des Begriffes „Kompetenz“ in Erinnerung rufen. Es scheint sich ein gemeinsames Verständnis in Fachkreisen herauszubilden, dass sich Kompetenz aus dem Zusammenspiel unterschiedlicher Komponenten entwickelt. So stellte bspw. North bereits Ende des zwanzigsten Jahrhunderts seine sog. „Wissenstreppe“ zur Diskussion.

1 Siehe bspw.: Stifterverband (2016): Hochschulbildungsreport 2020, online verfügbar: <http://www.hochschulbildungsreport2020.de>; zuletzt aufgerufen am 26.06.2017

2 Ein besonderer Dank gilt an dieser Stelle den zehn Studentinnen, die durch ihr Feedback aktiv bei der Entwicklung des Kurses mitgewirkt und ihre Projektarbeitsergebnisse zur Verfügung gestellt haben.

Abb. 1: Auszug aus der sog. „Wissenstreppe“ nach North (eigene Darstellung angelehnt an North 2002, S. 39)



Folgt man den Ausführungen von North, so entwickelt sich Kompetenz zunächst aus **Daten**, die, wenn sie in einen Kontext eingebunden und zweckorientiert verwendet werden, zu **Informationen** werden. Durch das Zusammenfügen verschiedener Informationen zu Handlungsmustern entsteht **Wissen**; es ist handlungsorientiert. Kommt der Anwendungsbezug hinzu, spricht North von **Können**. Kombiniert mit Motivation kann daraus eine Handlung entstehen; wenn in einer bestimmten Situation zielorientiert gehandelt wird, spricht man nach dem Modell von North von **Kompetenz**.

Nach Erpenbeck sind Kompetenzen „Fähigkeiten einer Person zum selbstorganisierten, kreativen Handeln in für sie bisher neuen Situationen.“ (2010, S. 15). Somit umfassen Kompetenzen auch hier unterschiedliche Elemente, wie sie bspw. im Kompetenzmodell nach Heyse und Erpenbeck zusammengefügt sind. Die beiden Autoren erläutern das Modell folgendermaßen: „Kompetenzen werden von **Wissen** im engeren Sinne fundiert, durch **Regeln**, **Werte** und **Normen** konstituiert, durch **Interiorisationsprozesse** personalisiert, als **Fähigkeiten** disponiert, durch **Erfahrungen** konsolidiert und aufgrund von **Willen** realisiert.“ (Heyse/ Erpenbeck 2009, S. XI).

Wissen stellt also eine Art „Grundlage“ für Kompetenz dar. Nun scheinen Daten, ja auch Informationen als Basis für Wissen im Zeitalter von Internetsuchmaschinen nicht das Problem zu sein. Sie sind schnell und für fast jedermann verfügbar. Auch die Vernetzung von Informationen findet im Internet statt und kann in offe-

Auf dem Weg zu 4.0 im Klassenzimmer

Regine Berger, Dietlinde Granzer, Lisa Lutz

1. Einleitung

Wenn Schüler_innen während der Phase der Berufsorientierung ein Praktikum in einem kleinen oder mittleren Unternehmen (KMU) machen, werden sie vermehrt mit Anforderungen konfrontiert, die sich mit dem Begriff der Industrie 4.0 charakterisieren lassen.¹ Vermehrt werden hier IT-Kenntnisse und überfachliche Kompetenzen wie Arbeiten in vernetzten Systemen, Steuerung der Kommunikation, Koordination von Prozessen usw. verlangt. An die Schule wird damit implizit auch die Erwartung gerichtet, ihre Berufsorientierung und den Unterricht an diese Anforderungen auszurichten und die Schüler_innen durch Initiierung von digitalen Lern- und Bildungsprozessen und durch den gezielten Aufbau von mehr Eigenverantwortung und Autonomie auf diese veränderte oder sich verändernde Arbeitswelt vorzubereiten. Für Sekundarschulen I mit hohem Migrantenanteil, häufig wechselnden Jugendlichen mit Fluchterfahrungen stellt dies eine besonders große Herausforderung dar, da für die Anbahnung und den Aufbau der dafür notwendigen Kompetenzen nicht nur sprachliche Hürden erfolgreich überwunden, sondern häufig auch zum Teil divergierende kulturelle Ansprüche integriert werden müssen.

Wie die Anbahnung der dafür notwendigen berufsbezogenen Kompetenzen im Rahmen der Berufsorientierung an einer Sekundarschule in einem mehrjährigen Projekt systematisch umgesetzt werden kann, wird in diesem Beitrag in einem „Werkstattbericht“ aufgezeigt.

2. Was ist Bildung 4.0?

Bei dem Konzept der Industrie 4.0 / Wirtschaft 4.0 wird davon ausgegangen, dass die Arbeitswelt nachhaltig transformiert wird: Die technologischen Möglichkeiten zur Verknüpfung von Objekten, Daten und Prozessen, die Digitalisierung gesamter Prozessabläufe stellen neue Anforderungen an die Beschäftigten dar (vgl. acatech 2016) und erfordern die Entwicklung und Ausbildung von Kompetenzen, mit denen diese neuen Herausforderungen bewältigt werden können. Acatech (2016) nennt hier insbesondere drei Kompetenzen:

1. interdisziplinäres Denken und Handeln,
2. bereichs-übergreifendes Prozess-Know-how sowie
3. IT-Kompetenz als Spezial- und Anwendungswissen

Die Fokussierung auf diese Kompetenzen hat unmittelbar Auswirkungen auf der beruflichen Aus- und Weiterbildung. So betont der **Präsident des Bundesinstituts für**

¹ Vgl. hierzu die Ausführungen von Heyse/Ortmann, S. XXff.

Berufsbildung (BIBB), Friedrich Hubert Esser etwa, dass wir uns nicht nur auf die Auswirkungen der Digitalisierung auf Betriebs- und Produktionsabläufe und sich daraus ableitende veränderte Qualifikationsanforderungen für die Beschäftigten konzentrieren dürfen, sondern eine Industrie 4.0 / Wirtschaft 4.0 vielmehr auch eine Bildung 4.0 braucht, für die das Lehren und Lernen mit digitalen Medien sowie den sich verändernden technischen und medienpädagogischen Kompetenzen des Ausbildungspersonals und der Auszubildenden entwickelt werden müssen. Die Anforderungen für die berufliche Bildung werden bereits präzisiert (z.B. Allespach 2016) und Auszubildende z.B. in Lernfabriken 4.0 an beruflichen Schulen können erste Erfahrungen sammeln. Für die Sekundarschule I und für die Phase der Berufsorientierung gibt es aber noch keine tragfähigen Konzepte, die im Unterricht umgesetzt werden können und die auf die Anbahnung der oben genannten Kompetenzen abzielen.²

3. Berufsbezogene Kompetenzen

Der Übergang von der Schule in den Beruf ist eine zentrale Entwicklungsaufgabe im Jugendalter, die in der Schule durch gezielte pädagogische Angebote zur beruflichen Orientierung unterstützt wird (vgl. KMK, 2004; BIBB, 2005). In der konstruktivistischen Theorie der Laufbahnentwicklung wird eine Entwicklung als die Anpassung an eine Umwelt und nicht als innere Reifung verstanden (Savickas, 2002). Insofern ist das erfolgreiche Absolvieren von Berufspraktika vor einem solchen theoretischen Hintergrund nicht nur von Persönlichkeitseigenschaften und Interessen abhängig, sondern auch vom subjektiven Konzept, das eine Person von sich selber hat (Super, 1990). Auf Lehrkräfte als einflussreiche Akteure der Berufsorientierung kommt daher die Aufgabe zu, Schüler_innen die Möglichkeit einzuräumen, sich mit Aspekten der beruflichen Persönlichkeit aber auch der Sinnhaftigkeit der in Praktika zu leistenden Arbeit auseinanderzusetzen. Für die Umsetzung eines Projekts zur Anbahnung von in der Industrie 4.0 erwarteten Kompetenzen werden wir drei Säulen unseres Ansatzes vorstellen: Zuerst geht es um Möglichkeiten, wie berufliche Kompetenzen in der Sekundarstufe erfasst bzw. für Schüler_innen aktivierbar gemacht werden können, dann stellen wir einen Ansatz vor, der sinnhaftes Handeln im beruflichen Kontext als zentrale Herausforderung betrachtet und gehen zum Schluss auf Feedback ein, mit dessen Hilfe die Lernenden diese Kompetenzen aufbauen und aktualisieren können.

2 Als Partner im Innovationsnetz von Worktogether hat das IfaS eine direkte Verbindung zur Arbeitswelt 4.0. In diesem Netzwerk werden u.a. Lösungen für „Digital Leadership“, „Agiles Arbeiten“ und „VUCA Management“ entwickelt und Schüler_innen wird die Möglichkeit geboten, ihre allgemeinen berufsbezogenen Kompetenzen wie auch ihre besonderen mit Blick auf „Arbeit 4.0“ für sich in der Schule zu erkennen, auszuprobieren, zu reflektieren und in Unternehmen praktizieren zu können.

„Kompetenz-Tango“ mit dem SPRACHKULTUR Common Ground

Erfolgreiche Implementierung von Kompetenzmodellen in mittelständischen Unternehmen

Jessica Andermahr, Boris Jermer

1. Einleitung und Fragestellung

Die primäre Aufgabe von Organisationen ist es, einen Nutzen innerhalb eines Marktes, für eine Zielgruppe zu erfüllen und Klarheit über diese primäre Aufgabe innerhalb und außerhalb der Organisation herzustellen. Dies wird auch im Rahmen von Industrie 4.0 weiter Bestand haben. Vor dem Hintergrund von weiterer Beschleunigung und Vernetzung werden die Auswirkungen von unklaren Zielrichtungen und nicht vorhandenem Kontakt im Innen und Außen von Organisationen schneller sichtbar und deren Konsequenzen schneller spürbar. Marktbewegungen mitgehen zu können, entscheidet so über die Überlebensfähigkeit einer Organisation. Das gilt in besonderem Maße für agile, mittelständische Unternehmen, worauf im letzten Kapitel ausführlich eingegangen wird. In diesem Buchbeitrag geht es um die Frage: **Wie kann es gelingen, wirksame und im strategischen Sinne notwendige Personal- und Organisationsentwicklungsmethoden in eine Organisation einzubetten?**

Ein Kompetenzmodell ist ein Instrument, um die Bedarfslagen und Kompetenzanforderungen, die Personalauswahl und Entwicklung in Organisationen auf einen Nenner zu bringen. Professionell eingesetzt wird ein Kompetenzmodell von Führungskräften und Geschäftsführern als hilfreicher roter Faden und Werkzeug im Führungsalltag empfunden und kann sogar identitätsstiftend sein. Ein Kompetenzmodell kann ein Übersetzungsinstrument zwischen dem *Ist* und *Soll* einer Organisation sein. Nach mehrjähriger Praxis haben wir in unserem Institut für Organisations- und Personalentwicklung, SPRACHKULTUR, einen wirksamen Prozess entwickelt, der die Akzeptanz bei der Einführung eines Kompetenzmodells nach KODE®/KODE®X deutlich erhöht. Dieser Prozess beinhaltet auch weitere Checkups (also wiederkehrende Treffen zum Abgleich und zur Neuausrichtung – wir nennen diese Formate „Boxenstopp“ –, die während und nach einer Implementierung eines Instrumentes oder einer Maßnahme durchgeführt werden).

Es gibt Grundprinzipien, die die Einführung eines Kompetenzmodells erfolgreich machen. Diese sind:

- **Guter Kontakt** – die Sprache des Unternehmens (deren Mitarbeitenden, Partner und Kunden) sprechen
- **Klare Ziele und Sinn** – Ziele und Meilensteine im Projekt/Rollout langfristig und klar und transparent setzen und auch die Frage nach dem Sinn, nach dem Wozu? beantworten

- **Klare Rollen** – Zieldienliche Kommunikationsplattformen für die Klärung von Rollen schaffen und Schnittstellenkommunikation an das gemeinsame Ziel anpassen
- **Transparenz/Präsenz** – Transparenz in den Entscheidungswegen herstellen und Beteiligung ermöglichen. Das erhöht die Akzeptanz und auch die Qualität der Ergebnisse
- **Dynamik** – Prozess agil gestalten, um auftretende Veränderungen im Rhythmus und Timing beachten zu können (sehr eng vernetzt mit dem Prinzip des *guten Kontakts*, der Sprache des Unternehmens)
- **Professionalität** – Erfahrung und Know-how bereitstellen/aktualisieren (umso flexibler kann auf spontan auftretende Themen eingegangen werden)
- **Haltung und Menschenbild** – die hilfreiche Vorannahme, dass sich jeder entlang seiner beruflichen und persönlichen Entwicklung in Bezug auf Kompetenzen weiterentwickeln kann

Unserem Beitrag haben wir die Metapher des Tangos zugrunde gelegt. In unserer sich rasant wandelnden Welt, im Zeitalter von Industrie 4.0 und der digitalen Transformation bedarf es flexibler, agiler Strukturen, Methoden und Kompetenzen, um den immer komplexer werdenden Situationen wirksam zu begegnen. Weiterhin ist die ganzheitliche Problemlösung aus unterschiedlichen Perspektiven notwendig, um erfolgreiche Konzepte für Organisationen, in politischen und gesellschaftlichen Fragen zu erarbeiten.

Aus unserer Sicht geht erfolgreiches Handeln, ob individuell oder im Kontext von Organisationen, immer mit der gezielten Reflexion der internen und externen Einflussfaktoren einher. Damit Organisationen auch eigenständig aktuelle und zukünftige Kontexte verarbeiten können, möchten wir mit unserem SPRACHKULTUR Common Ground Prozess einen Beitrag für eine gelungene Einführung von Kompetenzmodellen (und anderen Instrumenten) leisten und damit auch ein Instrument für die digitale Transformation vorstellen. Die Methodik ist jenseits eines konkreten Anlasses auch mit anderen Inhalten „befüllbar“ – wir verwenden hier häufig die Metapher eines Gefäßes, in das verschiedene Inhalte gefüllt werden können.

Im Tango – insbesondere im Tango Argentino – offenbart sich uns ein ideales Bild, um diesen Prozess zu beschreiben: So lebt der Tango Argentino von stetiger Veränderung und Transformation, bei der verschiedenste Schrittelemente und Figuren immer wieder neu, ganz individuell kombiniert werden sowie gänzlich neue Figuren entstehen. Wesentlich für einen geschmeidigen Tanzfluss ist dabei das Gefühl der Tänzer, sich aufeinander einzulassen und gemeinsam aus dem grundlegenden Repertoire der Tanzschritte und Techniken rhythmische Improvisationen zu gestalten. Wirksame Improvisation setzt Können bzw. Kompetenz voraus. Somit ist Kompetenz eine Voraussetzung um Transformationen zu gestalten und „Neuland“ zu erschließen.

Diese Grundprinzipien finden sich auch im Unternehmenskontext von Digitalisierung und Industrie 4.0. Ein Kompetenzmodell, als Rahmenwerk, zu implementieren und Kompetenzentwicklungen aktiv anzuregen ergibt gerade in Zeiten zunehmender Unsicherheit noch mehr Sinn. Trotz grundlegender klarer Regeln, Konzepte

KODE® als Ausgangspunkt, Prozessbegleiter und Evaluierungsinstrument einer mehrjährigen Personalentwicklung für Führungskräfte

Johanna Mutzl

1. Einleitung

Die Entwicklung von Führungskräften ist für viele Unternehmen ein wichtiger Schlüsselfaktor für Erfolg. Der vorliegende Artikel beschreibt ein Entwicklungsprogramm eines Unternehmens, welches im produzierenden Bereich tätig ist und sich nicht nur der Entwicklung von Produkten und technischen Lösungen verschrieben hat, sondern auch der Entwicklung von Menschen.

Der Fokus dieses Programms liegt auf den Leitern der Instandhaltung, deren Aufgabe es ist, eine große technische Komplexität zu managen und gleichzeitig den vielfältigen Führungsaufgaben gerecht zu werden, die ebenfalls täglich Aufmerksamkeit erfordern. Hinzu kommt, dass Industrie 4.0 gerade in deren Bereich zunehmend an Bedeutung gewinnt, was neue Herausforderungen mit sich bringt.

Das Entwicklungsprogramm für die Leiter der Instandhaltung wurde auf zwei Jahre ausgelegt (Beginn 2014) und verfolgte das übergeordnete Ziel, einerseits die gesamte Instandhaltung zu optimieren und andererseits die Leiter der jeweiligen Bereiche in ihrer Position zu stärken und deren Handlungsfelder zu erweitern, vor allem auch im Hinblick auf Industrie 4.0.

Der Wandel, der mit Industrie 4.0 einhergeht, stellt besonders die Eigenverantwortung und Autonomie der Mitarbeiter/innen in den Vordergrund (vgl. Zukunftsprojekt, 2017). Zudem erfahren bereichsübergreifendes und interdisziplinäres Denken und Handeln, Koordination von Arbeitsabläufen und Führungskompetenzen eine immer stärkere Bedeutung (vgl. Kompetenzentwicklung, 2017). All diese Aspekte flossen nicht nur grundlegend in die Planung des Entwicklungsprogramms für die Instandhaltungsleiter ein, sondern waren leitend für die gesamte Durchführung.

Im Unternehmen ist eine Mitarbeiterin der Personalabteilung neben ihren betreuenden Tätigkeiten speziell für Industrie 4.0 zuständig. Ihr Fokus liegt auf den begleitenden Maßnahmen und vor allem der Kompetenzentwicklung, die für Industrie 4.0 bedeutend ist. Sie sieht in Industrie 4.0 und der damit einhergehenden notwendigen Qualifizierung von Beschäftigten einige Herausforderungen, aber auch viele Chancen, wie sie in einem kurzen Interview erläutert:

1. Industrie 4.0 ist kein Thema der Zukunft, sondern der Gegenwart. Welchen Herausforderungen begegnen Mitarbeiter/innen diesbezüglich?

„Viele Funktionen verändern sich schon heute aufgrund der steigenden Digitalisierung. In zahlreichen Bereichen sollen digitale Lösungen dem Menschen die Arbeit erleichtern, indem sie den Anteil von Routinearbeiten und Fehleranfälligkeiten reduzieren. Durch Bereitstellen qualitativer Daten und Simulationen wird die Konzentration auf wertschöpfende Tätigkeit ermöglicht. Natürlich werden hier auch z.B. durch

Automatisierung speziell Funktionen mit hohem Anteil an körperlicher Arbeit reduziert werden, dies versucht man im Idealfall durch die Qualifikation für neue/höherwertige Tätigkeiten auszugleichen. Der Umgang mit „Electronic Devices“ und IT Systemen, deren Anteil laufend steigt, ist mittlerweile unumgänglich und Grundvoraussetzung für fast jede Funktion. Das erfordert Offenheit für neue Systeme, und auch Konsequenz bei der Dokumentation, damit die erfassten Daten auch zur kontinuierlichen Verbesserung genutzt werden können. Dies erleichtern wiederum dem Menschen weiter die Arbeit, muss also als dynamischer Prozess gesehen und umgesetzt werden. Generell ist die größte Herausforderung die Flexibilität, denn Funktionen und Arbeitsplätze ändern sich in kürzeren Zyklen durch die voranschreitende Technologisierung bzw. sind einem ständigen Änderungsprozess unterworfen. Dies ist aber gleichzeitig eine Chance, da die Mitgestaltung der Prozesse durch innovative Ideen und KVP seitens der Mitarbeiter/innen gewünscht und auch gefordert ist.“

2. Was gilt es, bei Qualifizierungsmaßnahmen für Industrie 4.0 zu beachten?

„Die Qualifizierungsmaßnahmen auf Unternehmensebene müssen als integrativer Bestandteil von Ausbildungen verstanden werden, eine Ausbildung „Industrie 4.0“ im engeren Sinne kann es nicht geben, da wir hier von oft sehr individualisierten Lösungen ausgehen. Wenn also ein Betrieb seine Anforderungen an Digitalisierung kennt, sei es z.B. vermehrte Datenanalyse, Robotik oder Programmierung von dynamischen Simulationen, kann er auch die Auswirkungen auf Qualifikationsanforderungen definieren und die Mitarbeiter/innen entsprechen vorbereiten und schulen.

Auf überbetrieblicher Ebene sehe ich neben den technischen und methodischen Kompetenzen rund um Digitalisierung/Industrie 4.0 auch die persönlichen Kompetenzen im Fokus, konkret die Fähigkeit interdisziplinär und mit vielen Schnittstellen zu arbeiten, die Sprache der anderen Disziplin verstehen und sprechen zu lernen und auch die Bereitschaft zur (strukturierten) Wissensweitergabe zu stärken. Das gilt es natürlich auch im Unternehmen selbst zu fördern.“

3. Inwieweit unterstützt das Entwicklungsprogramm für die Leiter der Instandhaltung gleichzeitig den Gedanken von Industrie 4.0?

„Implizit wurde durch die Stärkung der Entscheidungskompetenz und ganzheitlichen Denkweise der Fokus vom kleinen auf das größere Ganze gelenkt. Damit sollte auch der Blick für neue Perspektiven, die Industrie 4.0 auch erfordern, geöffnet werden.“

Der vorliegende Artikel beschreibt in den weiteren Schritten die Ausgangssituation und Ziele des Entwicklungsprogramms, die begleitenden Maßnahmen und das Endergebnis. Ein spezieller Fokus liegt hierbei auf der Rolle, die KODE® in diesem Prozess einnimmt.

Führung 4.0 – ein Paradigmenwechsel

Richtungsweisende Führungskompetenzen entfalten am Beispiel eines radikalen Wandels in einem Sozialkonzern

Karl Kreuser

„Es wird bei uns kein Stein auf dem anderen bleiben“ prognostiziert ein Vorstand die Entwicklung in seiner Branche. Damit beschreibt er ein Phänomen, das viele beobachten und das die Herausforderungen von Führung 4.0 beschreibt: Alles wird komplexer, alles wird dynamischer. Herkömmliche Hierarchien lösen sich zugunsten von Partizipation und Kooperation auf. Die Zusammenarbeit wird virtueller und erfolgt in wechselnden Konstellationen mit fest Angestellten und freien Mitarbeiterinnen in so genannten Netzwerken. Digitalisierung und Globalisierung, Kollege Roboter und das „Internet der Dinge“ sind Tatsachen. Alles muss flexibler, agiler, scrum werden. Die „Generation Y“ ist im Arbeitsleben angekommen – digital natives wundern sich nur kurz über digital immigrants und gehen ihr Leben woanders leben, wo es mehr Spaß macht. Die Grenze zwischen Freizeit und Arbeit wird unscharf, Arbeitszeitmodelle immer individueller, Erreichbarkeit total. Sinnhaftigkeit, Freude an der Arbeit und Erfolg werden in direkte Zusammenhänge gebracht (vgl. z.B. Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2016). Das alles kann verunsichern, schafft herausfordernde Situationen, in denen hergebrachtes Führungsverhalten nicht mehr funktioniert.

Man sollte jedoch vor allen weiteren Überlegungen Schreckgespenster vertreiben und von allzu euphorischen Darstellungen absehen. Wenn dann nicht nur modische Schlagworte übrig bleiben, ist ein Paradigmenwechsel in Führung und Management erforderlich.

Trotz eines möglichen Paradigmenwechsels gibt es Notwendigkeiten für Führung und Management, die bereits heute gelten und die in veränderter Form auch dann weiter gelten werden. Die Herausforderung besteht darin, Fragen, die Führung 4.0 aufwirft, nicht mit Antworten aus einer Welt 3.0 heraus zu beantworten. Personal- und Organisationsmanagement sind ebenfalls einem drastischen Wandel unterworfen. In diesem Beispiel ist besonders Personalentwicklung gefragt, kreativ innovative Wege anzubieten. Vieles vermeintlich Neue ist längst bekannt, muss jedoch in Bezug auf konkrete unternehmerische Situationen anders konstellierte, anders pointiert werden, um so wirken zu können. Es ist mehr, als nur alter Wein in neuen Schläuchen.

1. Führung und Kompetenzen

Kompetenzen als „Fähigkeiten zu kreativ selbstorganisiertem Handeln in neuartigen Situationen“ (Erpenbeck, 2010) gewinnen für Führung an Bedeutung gegenüber einstudierten Führungstechniken. Je mehr herkömmliche Hierarchie aufgelöst wird, Führung zunehmend demokratischer festgelegt wird, Führung von verschiedenen

Menschen oder Kollektiven temporär und fallweise übernommen wird, desto mehr braucht es diese Führungskompetenzen. Ansonsten wird Führungshandeln schnell beliebig oder opportunistisch.

Zudem braucht es eine andere Sichtweise auf Führung. Führen geht ohnehin nur, wenn es Menschen gibt, die folgen. Führung ist zunehmend nichts, das von Führungskräften erzeugt und von Mitarbeitenden konsumiert wird. Der Paradigmenwechsel liegt darin, das Phänomen von Führen und Folgen als Koproduktion aller im Kollektiv zu betrachten. Das ist ziemlich radikal, denn die Verantwortung, dass gute Führung besteht, tragen dann alle, unabhängig davon, ob sie aktuell gerade führen oder folgen. Für die, die gegenwärtig führen, lautet dann eine wesentliche Frage „Wie führe ich, dass andere gut folgen können?“ Gleichwirklich daneben steht die Verantwortung derer, die momentan folgen „Wie folge ich, damit andere gut führen können?“ Diese kollektive Verantwortung für Führen und Folgen hat ihre Grenzen da, wo Folgende diese Mitverantwortung nicht tragen können oder wollen oder Führende sie nicht abgeben.

Im Folgenden wird an einem Beispiel erläutert, wie Führungskompetenzen als „kreativ selbstorganisiertes Handeln“ entwickelt werden können. Das unterscheidet sich von eher wissensbasierten Seminaren. Eigentlich ist Kompetenzerwerb unspektakulär und alltäglich. Er findet in den Niederungen der Praxis und nicht im Seminarhotel statt. Kompetenz kann im klassischen Sinn nicht gelehrt werden (Kreuser/Robrecht, 2016; Barthel/Kreuser, 2011). Machbar ist jedoch, Impulse zu setzen und Rahmenbedingungen zu schaffen, unter denen Kompetenzerwerb möglich wird – möglich, nicht garantiert! Erpenbeck (2012) beschreibt, wie Kompetenzzernen stattfindet. Voraussetzung ist eine Situation mit folgenden Merkmalen:

- eine „echte“ Entscheidungs- oder Konfliktsituation, die mit bisherigem Wissen und Werten nicht beherrscht wird und die
- eine tiefgehende „emotional-motivationale Labilisierung“ erzeugt.

Das beschreibt allgemein eine Grenzsituation und genau solche Situationen bietet der Alltag zunehmend reichlich. Kompetenzzernen erfolgt in dieser Situation dann, wenn nach oder während Handlungen, die darin erfolgen

- Handlungserfolge bewusst gemacht und gespeichert werden und ein Bezug zu persönlichen Bedürfnissen und Werten hergestellt wird.
- Handlungserfolge und die dazu führenden individuellen Werte in Kommunikationsprozessen akzeptiert und sozial bestätigt werden.
- Handlungserfolge in Kommunikationsprozessen verallgemeinert und damit auf andere Grenzsituationen anwendbar werden.

2. Situation

Das Beispiel stammt aus dem sozialen Bereich und ist deshalb sicher speziell. Jedoch treten hier Bedingungen auf, die in anderen Branchen so oder ganz ähnlich vorzufinden sind. Die Grundproblematik ist die gleiche und damit werden auch die

Kompetenz-Perspektiven – Kompetenz-Aufstellungen für die Digitalisierung im Mittelstand

Anja Grothe, Kathrin Ankele, Matthias Teller

1. Herausforderungen der Digitalisierung für Kompetenzen im Mittelstand

Die Digitalisierung wird in starkem Maße unsere Lebens- und Wirtschaftsweise verändern. Sie zieht in die Entwicklung der Städte (Smart Cities) ein, verändert das Wirtschaftsgeschehen (E-Business), die Mobilität (Smart Logistics), die Dienstleistungen (Smart Services), die Produktion (Industrie 4.0) und verändert auch unsere privaten Lebensbereiche (Smart Home). Zukunftsforscher erwarten, dass in spätestens 3 Jahren über das Internet der Dinge 150 Milliarden Geräte miteinander vernetzt sind.

All dies wird massive Auswirkungen auf die Geschäftsmodelle mittelständischer Unternehmen haben. Die Kunden sind mobil jederzeit im Netz unterwegs und erwarten zunehmend, dass Produkte und Dienstleistungen an ihre individuellen Bedürfnisse adaptiert werden. Jeder Kundenkontaktkanal kann zum Point of Sale werden. Die Qualität der Präsenz eines Unternehmens im Internet und den sozialen Netzen wird mehr und mehr erfolgsbestimmend. Elektronische Assistenten werden zunehmend an marktstrategischer Macht gewinnen und intelligente Software trackt das Nutzerverhalten und lernt daraus (Big Data). Um diese Trends nutzen zu können bzw. von dieser durchgreifenden digitalen Transformation nicht abgehängt zu werden, muss der gesamte Wertschöpfungsprozess neu in den Blick genommen, Wertschöpfungsketten zum Teil aufgebrochen und neu gestaltet werden. Hierzu bedarf es einer kompletten Digitalisierung und Flexibilisierung der Produktion, der neuen Verknüpfung von Zulieferung, Herstellung, Auslieferung und Wartung. Der Kundenservice wird zukünftig viel mehr in Echtzeit über das Internet erfolgen und es ist noch nicht absehbar, wo überall Künstliche Intelligenz Aufgaben übernimmt. Das alles erfordert erweiterte Kompetenzen in mittelständischen Unternehmen, die bislang nicht oder nur unzureichend vorhanden sind.

Hinzu kommt, dass die Grenzen zwischen den verschiedenen Märkten durchlässiger werden, Tätigkeitsfelder sich ausweiten und einander überlagern. Software-schichten ziehen zwischen Anbieter und Nutzer ein. Plattformen im Internet bündeln Angebote und werden für die Kunden zu zentralen Zugangsportalen. Diese zu besetzen beziehungsweise dort eine hohe Präsenz zu haben, kann marktstrategisch hochrelevant sein. Mittelständische Unternehmen, die diese Transformation aktiv leben, werden zu Vorreitern.

All dies hat zur Folge, dass sich immer mehr klassische Geschäftsmodelle in ihrer bisherigen Form als überholt erweisen. Sie müssen neu durchdacht werden, im Sinne der Digitalisierung transformiert und durch neue Geschäftsmodelle ergänzt werden. Von Business as usual kann also überhaupt nicht die Rede sein. Allerdings sind vie-

len kleinen Unternehmen und denen des Mittelstands die Trends und Potenziale der Digitalisierung nicht vollständig bekannt. Das führt zu der großen Herausforderung, im mittelständischen Unternehmen hierfür die erforderlichen Kompetenzen verfügbar zu haben. Es werden Mitarbeiter/innen benötigt, die keine Berührungsängste mit Digitalisierungsstrategien haben, die eine Affinität zu den digitalen Technologien besitzen, schnell Vertrautheit mit Geschäftsmodellen der digitalisierten Ökonomie gewinnen, das Portfolio des Unternehmens entsprechend digital umdenken, Allianzen und Auslagerungen bilden und diese in das betriebliche Geschehen integrieren können und in der Lage sind, die anderen Mitarbeiter auf die Reise in die digitalisierte Welt mitzunehmen.

Unternehmen, insbesondere kleine und mittelständische Unternehmen mit ihrer geringeren finanziellen und personellen Ausstattung im Bereich des Personal- und Kompetenzmanagements, stellt dies vor große Herausforderungen. Um diesen Wandel erfolgreich vollziehen zu können, sind deutlich höhere Anforderungen an die Selbstorganisation der Unternehmensleitung und der Mitarbeiter/innen als auch ein bewussterer Umgang mit den dafür notwendigen Kompetenzen¹ im Unternehmen erforderlich. Vernetzung und Digitalisierung werden zukünftig nicht nur die Anforderungen der Mitarbeiter an ihre Arbeitswelt verändern. Auch die Anforderungen der Unternehmen an die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter/innen müssen sich deutlich von den früheren Anforderungen unterscheiden. Die Kompetenzentwicklungsstudie Industrie 4.0 von acatech² geht von der Annahme aus, dass in deutschen Unternehmen ein erheblicher Bedarf zur Kompetenzentwicklung für die Industrie 4.0 besteht und dass kleine und mittlere Unternehmen sehr schnell gezielte Maßnahmen zum Kompetenzausbau der Mitarbeiter/innen als Schlüssel für die Gestaltung des digitalen Wandels vornehmen sollten. Bei den Instrumenten, die in der Studie³ zum Kompetenzaufbau empfohlen werden, zeigt sich, dass ein Schwerpunkt auf den traditionellen Formen der internen und externen Weiterbildung liegt. Allerdings wird auch festgehalten, dass der Mittelstand aufgefordert ist, die notwendigen Kompetenzen zu benennen.

Im Prozess der Kompetenzentwicklung für die Digitalisierung/Industrie 4.0 sind drei Perspektiven besonders wichtig.

1. Zunächst ist das Unternehmen als System sichtbar zu machen, das den Weg der Digitalisierung geht. Durch eine Standortbestimmung muss herausgearbeitet werden, wie weit die Umsetzung einer Digitalisierungsstrategie bereits gediehen ist und welche Bereiche und Akteure hiervon besonders betroffen sind.

1 Kompetenz wird hier verstanden als Selbstorganisationsfähigkeit, als Fähigkeit, sich selbst und eigeninitiativ Ziele zu setzen, entsprechend zu handeln und aktiv in neuen Anforderungssituationen zu lernen, also auch das selbstorganisierte Verhalten im Umgang mit komplexen, unbestimmten und unvorhergesehenen Situationen. Dieses Verständnis von Kompetenzen unterscheidet sich von einigen Definitionen, in denen Kompetenzen mit den Termini „Fähigkeiten“, „Kenntnissen“ und/oder „Qualifikationen“ gleichgesetzt werden. (vgl. Heyse/Erpenbeck 2010).

2 acatech (Hrsg.): Kompetenzentwicklungsstudie Industrie 4.0 – Erste Ergebnisse und Schlussfolgerungen, München 2016.

3 ebenda, S. 16.

Kompetenzentwicklung in Transformations- und Integrationsphasen mittelständischer Kreditinstitute in Deutschland

Christian Jäckel, Katrin Lindhorst, Frauke Schlütz und Kai-Uwe Uchtländer

1. Einleitung

Die regionalen Genossenschaftsbanken befinden sich schon seit einigen Jahren, nun aber zunehmend in einer herausfordernden Kosten- und Ertragsituation, zudem verändert sich der Wettbewerb immer deutlicher. Niedrigzinsen und vergleichsweise hohe Kosten für Filialen stehen schrumpfenden Zinsmargen und notwendigen Investitionen in Technik und Prozesse gegenüber. Zwar wuchsen zuletzt die Kreditbestände der Genossenschaftsbanken auf 528 Milliarden Euro (plus 4,5 Prozent) und die Kundeneinlagen stiegen auf 637 Milliarden (plus 4,8 Prozent Euro) und auch die aggregierte Bilanzsumme stieg um 4,1 Prozent auf 851 Milliarden Euro, doch dürfen diese Zahlen nicht darüber hinwegtäuschen, dass vor allem auch aufsichtsrechtliche Anforderungen erheblich steigen, deren Erfüllung einen immer höheren Personalaufwand beansprucht.¹

Viele Volksbanken und Raiffeisenbanken begegnen den Herausforderungen mit Fusionen: Eine Auswertung der Fusionsprozesse zwischen 2011 und 2014 zeigt, dass ungefähr ein Drittel der Fusionen zwischen mittelgroßen VR-Banken (Bilanzsumme 350 Mio. bis 1 Mrd. Euro) und kleinen VR-Banken (Bilanzsumme unter 350 Mio. Euro) stattfand. Mehr als ein Viertel der Fusionen wurden von kleinen Banken untereinander vollzogen.² Gerade kleine VR-Banken werden in der deutschen Banklandschaft immer weniger zu finden sein. Allein im Jahr 2016 fanden 49 Fusionen unter den Volksbanken und Raiffeisenbanken statt – Ende 2016 gab es in Deutschland noch 972 VR-Banken (2010 waren es noch 1.121, im Jahr 2000 1.794).³ Auf der Hand liegt, dass damit Institute neuer Größenordnungen und organisatorischer Komplexität entstehen: „Mit den neuen Fusionen verlassen Genossenschaftsbanken ihren Pfad der überschaubaren Ortsbank.“⁴ Die neue Bankgröße wird für jedermann allein in der neuen Größe des Geschäftsgebietes, der Anzahl der Mitglieder und Kunden sowie nicht zuletzt der Mitarbeiteranzahl augenfällig. Neben entsprechend höheren Bilanzzahlen verändert sich damit vor allem auch die Anzahl benötigter Hierarchiestufen, das Management wird vielerorts verbreitert und damit entstehen neue Management- und Führungsherausforderungen.⁵ Waren mittelgroße VR-Banken

1 Lindenstädt, Simone (2017): Robust und ertragsstark. BVR-Jahreskonferenz. In: Bankinformation (4), S. 6.

2 Morof, Alexander/Pertl, Patrick/Schlütz, Frauke/Stegmüller, Thomas (2016): Projektion möglicher Verschmelzungsprozesse bei Genossenschaftsbanken. Whitepaper, S. 17.

3 [https://www.bvr.de/p.nsf/0/FOF8A6D1636D3A1CC1257D0A00540564/\\$file/Entwicklung%20der%20Banken%20seit%201970_SB.pdf](https://www.bvr.de/p.nsf/0/FOF8A6D1636D3A1CC1257D0A00540564/$file/Entwicklung%20der%20Banken%20seit%201970_SB.pdf).

4 Morof/Pertl/Schlütz/Stegmüller (2016): Projektion, S. 17.

5 Lechner, Franz/Schlütz, Frauke/Stegmüller, Thomas (2015): Erfolgsfaktoren bei Fusionen von Genossenschaftsbanken. Whitepaper, S. 17.

bisher in der Regel in zwei Führungsebenen aufgebaut, so sind es heute zunehmend mindestens drei Hierarchiestufen: 1. Ebene = Vorstand, 2. Ebene = Bereichsleiter, 3. Ebene = Team-, Regional- oder Gruppenleiter für das operative Tagesgeschäft.⁶ Auch tiefere Staffellungen kommen vor. Ein Bedarf nach adäquaten Management-/Führungsmethoden und -instrumenten und Abläufen, zudem nach zu der neuen organisatorischen Komplexität passenden Informationsflüssen wächst. Bereichsbezogene und -übergreifende Kommunikation entsteht. Zum Beispiel wird die Bereitschaft und Fähigkeit, in strategischen Dimensionen – entlang der Kategorien Kunden und Märkte, Finanzen, Prozesse und Personal – zu denken und zu entscheiden oder operative Aufgaben zielführend und motivierend zu delegieren, immer wichtiger.⁷

Ein nicht zu unterschätzender Wirkfaktor ist dabei die Digitalisierung: Sowohl das Kundenverhalten als auch die Anforderungen an die Mitarbeiter der Regionalinstitute haben sich bereits spürbar verändert. Mehr noch: Die Digitalisierung und verändertes Kundenverhalten erfordern die strategische Anpassung des Geschäftsmodells. Schon 2014 formulierte die damalige EU-Kommissarin für die Digitale Agenda, Neelie Kroes: „My message to leaders at all levels: digital is a fact now. It’s not a choice, it’s a fact. And it is no longer acceptable to ignore it.“⁸ Hinzu kommt: Mit dem demographischen Wandel kommt es zu einer Alterung der Erwerbsbevölkerung. Bis 2020 wird der Anteil der 50- bis 67-Jährigen von 36 auf 44 Prozent steigen. Und damit die Anzahl der Erwerbstätigen ab 2020 von 52 auf 46 Mio. im Jahr 2040 sinken.⁹ Fachkräftemangel und Abwanderung aus strukturschwachen Regionen lassen sich prognostizieren. Für VR-Banken bedeutet dies, Mitarbeiterrekrutierung und -bindung werden immer wichtigere Faktoren.¹⁰ Die demographische Entwicklung wird aber auch Auswirkungen auf die Kunden haben. Nicht nur, dass die Anzahl von Kunden älter als 65 Jahre zunehmen wird, der Wettbewerb um junge Kunden wird steigen. Produktangebote werden sich verändern und Vertriebskanäle werden sich hin zum Omnikanal-Vertrieb entwickeln, was wiederum zu veränderten Anforderungen an die Mitarbeiter/-innen und die Mitarbeiterprofile führen und den Wettbewerb um in dieser Hinsicht gut qualifizierte Mitarbeiter/-innen verstärkt.

Ein solcher mehrdimensionaler Transformationsprozess fordert Kraft und Anstrengung aller Beteiligten. Die Anforderungen an die Bereitschaft und Fähigkeit der Mitarbeiter/-innen, mit dynamischen Veränderungen konstruktiv umzugehen, wachsen. Die compentus/ gmbh (Stuttgart) unterstützt als Beratungspartner für Volks- und Raiffeisenbanken und deren Verbundpartner Geschäftsleitungen, Führungskräfte und Mitarbeiter/-innen genossenschaftlicher Banken. Ziel der Beratungsgesellschaft ist es, ihre Klienten proaktiv auf den kommenden Wandel vorzubereiten – auch wenn das konkrete Zielbild oft noch unscharf ist – und persönliche Ressourcen zu aktivie-

6 Ebd., S. 3.

7 Vgl. hierzu Kaplan, Robert S./Norton, David (1992): The Balanced Scorecard. Measures that Drive Performance. In: Harvard Business Review 70, no. 1 (January-February), S. 71–79.

8 Zitiert nach Henk, Alexander/Holthaus, Jens-Uwe (2015): Herausforderungen. Zukunftsorientierte Neuausrichtung des Vertriebs von Banken und Sparkassen. In: Brock, Harald/Bieberstein, Ingo (Hg.): Multi- und Omnichannel-Management in Banken und Sparkassen. Wege in eine erfolgreiche Zukunft, Wiesbaden, S. 61–73, hier S. 62.

9 Ebd., S. 63.

10 Ebd.