



Bildungswerk der
Niedersächsischen Wirtschaft
gemeinnützige GmbH

AOK-Fachforum:
Gesund in der Arbeitswelt 4.0
Hannover - 05.03.2019

Forum I: Gesund Führen
Impulse für die Praxis in einer sich
transformierenden Arbeitswelt

Katja Oehl-Wernz |
Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft gGmbH
katja.oehl-wernz@bnw.de

Petra-Regine Mertz |
Selbstständige Arbeits- und Organisationspsychologin
petra-regine.mertz@t-online.de



Forum I: Gesund Führen

Impulse für die Praxis in einer sich transformierenden Arbeitswelt



Bildungswerk der
Niedersächsischen Wirtschaft
gemeinnützige GmbH

Führung

Gesundheit
von Beschäftigten

Arbeitswelt
4.0

Leitgedanken

Welche neuen Anforderungen an Führungskräfte in Bezug auf Mitarbeitergesundheit stellt die Arbeitswelt 4.0?

Die Frage nach den Führungskompetenzen/
der Führungskultur

Brauchen wir neue Instrumente, andere Führungseigenschaften und Prozesse oder müssen die klassischen „lediglich“ angepasst werden?

Die Frage nach den Führungs-
instrumenten, Führungsmechanismen

Forum I: Gesund Führen

Worum es geht – Arbeitswelt 4.0

Die großen Herausforderungen der Zukunft liegen in den Feldern Entwicklung von

- Digitalen Geschäftsmodellen
- Digitalen Prozessen
- Digitalen Produkten

Big Data (digitale Systeme zur Erfassung und Steuerung von großen Datenmengen)

Enterprise 2.0 (Einsatz von sozialer Software zur Projektkoordination, des Wissensmanagements und der Innen- und Außenkommunikation vom Intranet bis social media, cloud computing etc.)

und **Industrie 4.0** (von der Automatisierung und Robotik über das „Internet der Dinge“ der Kommunikation smarterer Geräte untereinander, bis hin zur künstlichen Intelligenz)

Dazu kommen **neue Arbeitsformen, neue Arbeitsmethoden** (agiles Arbeiten) und **Arbeitszeitmodelle**,

Die Industrie 4.0 Komponente



- Die Verbindung erfolgt über die I4.0 Kommunikation
- Die Verwaltungsschale ist der digitale Anteil
- Der Gegenstand ist der reale Anteil

Jeder Gegenstand braucht seine Verwaltungsschale, damit er in Industrie 4.0 eingebunden werden kann

Forum I: Gesund Führen

Worum es geht – Arbeitswelt 4.0

Kennzeichen/Anforderungen 4.0 und Einbettung:

- Hohe **Informationsflut**, große Datenmengen
- **Demografischer und kultureller Wandel** (Überalterung, Identitätsveränderungen, unterschiedlichste Formen des Zusammenlebens – die gemeinsamen Schnittmengen werden weniger, Reise- und Unterhaltungsgesellschaft, persönliche Risikoabschätzungen schwieriger)
- „**Mind Sets**“ statt Werte
- **Schnelligkeit** und **Schnellebigkeit** (Arbeiten und Produktzyklen)
- Zunehmende räumliche und (Arbeits-) **Flexibilität**
- Nichts ist **vorhersehbar**, **keine Vorstellung** vom Ende
- **Virtualität** versus Realität
- **Flachere Hierarchien**
- **Haptisches „(Be)greifen“** das Denken mit der Hand wird weniger - Arbeiten ohne Begreifen

Fazit: alles wird irgendwie anders, man weiß nur nicht viel darüber - es entstehen viele Theorien

Die Industrie 4.0 Komponente



- Die Verbindung erfolgt über die I4.0 Kommunikation
- Die Verwaltungsschale ist der digitale Anteil
- Der Gegenstand ist der reale Anteil

Jeder Gegenstand braucht seine Verwaltungsschale, damit er in Industrie 4.0 eingebunden werden kann

Forum I: Gesund Führen

Impulse für die Praxis in einer sich transformierenden Arbeitswelt



Bildungswerk der
Niedersächsischen Wirtschaft
gemeinnützige GmbH



IST

Eigenschaftsorientierte Konzepte?
Handlungsorientierte Konzepte?
Klassische Führungsinstrumente:

- Jahresgespräche als Zielvereinbarungs-, Leistungs-, Verhaltensfeedback?
- Themen oder anlassbezogenen MAGs
- Regelkommunikation von oben nach unten
- Diverse Formen von Befragungen
- Stellenbeschreibungen, Aufbau-, Prozessorganisation

Soll

Für die Zukunft nicht wirklich bekannt

- Steigende Krankheitsentwicklung
- Persönliche Vorstellungen und Anforderungen gehen auseinander – verändertes Lebensverständnis
- Arbeit wird zunehmend wieder als mühevoll angesehen

Vieles bekannt, teilweise umgesetzt

- Hohe **Informationsflut**, große Datenmengen
- **Schnelligkeit** und **Schnellebigkeit** (Arbeiten und Produktzyklen)
- Zunehmende räumliche und (Arbeits-) **Flexibilität**
- Nichts ist **vorhersehbar, keine Vorstellung** vom Ende
- **Virtualität** versus Realität
- **Flachere Hierarchien**
- **Haptisches „(Be)greifen“** das Denken mit der Hand wird weniger - Arbeiten ohne Begreifen

Teilweise bekannt und umgesetzt

Wie lässt sich **Gesundheitsförderung** als Führungsaufgabe in bestehende und kommende Anforderungen und Aufgabenkataloge von Führungskräften **integrieren**?
Welche Bedeutung hat Arbeit generell für die Gesundheit von Mitarbeiter*innen und welche Rolle **spielt Führung** und wie in der Zukunft?



IST

Führungskräfte haben erheblichen Einfluss auf die Gesundheit ihrer Mitarbeiter*innen:

1. Durch ihr Vorbildverhalten in Bezug zur eigenen Gesundheit (Selbstfürsorge)
2. Durch Gesundheitswissen, das Sie in ihren Führungsalltag einbringen
3. Durch die Art, wie sie Arbeit organisieren

- **Identitätsveränderungen:** das was stolz gemacht hat, die Überlegenheit des Menschen, seine Intelligenz, wird von Systemen besser gekonnt und führt zur Identitätskrise (Erikson)
- **Auswirkungen:** es entsteht ein digitales Über-Ich, dessen Entscheidungen nicht mehr in Zweifel gezogen werden – Verantwortung wird abgegeben,
- Nicht der Mensch ist wertvoll, sondern seine (Fake)Performance im Netz
- Das soziale Bewunderungspotenzial gewinnt an Bedeutung (Likes, Clicks)
- Junge und lebenserfahrene Beschäftigte sehen sich als verschieden
- Einarbeitung durch lebens- und berufserfahrene Beschäftigte wird geringer

- **Zunahme** von Arbeitsintensivierung, Flexibilisierung und Kommunikationsverdichtung –
- Zunahme von Belastungen und Beanspruchungen

Soll

Forum I: Gesund Führen

Impulse für die Praxis in einer sich transformierenden Arbeitswelt



Bildungswerk der
Niedersächsischen Wirtschaft
gemeinnützige GmbH



Leitgedanken

Welche neuen Anforderungen an Führungskräfte in Bezug auf Mitarbeitergesundheit stellt die Arbeitswelt 4.0?

Die Frage nach den Führungskompetenzen/
der Führungskultur

Brauchen wir neue Instrumente, andere Führungseigenschaften und Prozesse oder müssen die klassischen „lediglich“ angepasst werden?

Die Frage nach den Führungs-
instrumenten, Führungsmechanismen

Forum I: Gesund Führen

Impulse für die Praxis in einer sich transformierenden Arbeitswelt

Workshop-Ergebnisse 1/2



Bildungswerk der
Niedersächsischen Wirtschaft
gemeinnützige GmbH

Anforderungen an Führung: Führungsaufgaben, Kompetenzen

- Führungskraft mehr **Vorbild** (auch im Umgang mit der eigenen Gesundheit).
- Führung muss **menschlicher** (sozial-emotionale Intelligenz) werden: Narzisstische Grundhaltungen sind besonders kontraproduktiv!
- Vorgesetzter versus Führungskraft: Vorgesetzte müssen auch Führen! Sie müssen sich ihrer **Rolle bewusst sein** und diese auch **annehmen**.
- Klassische **Führungswissen** bleibt als **Grundlagenwissen**, zusätzlich **digitale Kompetenzen**.
- Führungskräfte müssen **Handlungs –und Gestaltungsräume schaffen** -> Vertrauen haben, Delegieren (das bezieht sich auf die inhaltliche Arbeit wie auf die Arbeitsmodell- (Zeit und Ort) Gestaltung).
- **Individuelle Motivatoren** der Mitarbeiter finden und unterstützen -> reizvolle Ziele und Sinnstiftung in der Arbeit.
- **Reflektionskompetenz** -> das eigene Handeln und das der Mitarbeiter*innen zu reflektieren wird in Zukunft relevanter, Sichtbarkeit von Unternehmen als Anforderung (sichtbar im Netz), kurze Lebenszyklen, kürzere Prozessdauer daher schnellere Anpassung.
- **Kommunikationskompetenz** -> neue, schnelle Formen der Kommunikation.
- Kommunikation heißt **nicht** immer **mehr** Information!
- **Foren für Austausch bieten** -> je geringer die Beständigkeit im Tun, desto wichtiger der Raum für Austausch.
- **Sicherheit geben**: -> je geringer die Beständigkeit in der Arbeit, desto wichtiger ist es, dass die Führungskraft Sicherheit gibt, Sicherheitsbedürfnis ist individuell -> zuhören, beobachten.
- Statt Angst machen – **Prozess begleiten**.
- **Wertschätzender Umgang**: Menschen und damit auch Mitarbeiter legen zunehmend Wert auf Wertschätzung im digitalen Raum (Likes) -> auch der Vorgesetzte muss seine Wertschätzung stärker zeigen (Zeit, Aufmerksamkeit, Achtsamkeit, Feedback, Feiern..).
- **Regeln aufstellen**: digitale Möglichkeiten sind unendlich, klare Regeln helfen: z.B. keine parallele Arbeit mit dem Laptop in Meetings.
- **Hohe Fähigkeit die Arbeit** (und bis zu einem gewissen Grad die der Mitarbeiter) zu **organisieren** -> aufgrund der geringeren Beständigkeit in den Arbeitsabläufen, Fähigkeit **Prioritäten** zu setzen.
- **Belastungen erkennen** und vermeiden, **Selbstorganisationsfähigkeit der Beschäftigten** entwickeln.
- **Herausforderungen annehmen**: Raum schaffen, Bewusstsein schaffen, Druck raus nehmen, entgegen halten, da erhöhter Arbeitsdruck, die Veränderungen der Arbeitswelt 4.0 in die Kultur integrieren: Der Kontext verändert sich. Das alte, bewährte einbringen?
- **Gesundheitskompetenzen fördern**: Gestaltung im täglichen Alltag.
- Sich auf schnell und dauernd **ändernde Situationen einstellen können**.



Forum I: Gesund Führen

Impulse für die Praxis in einer sich transformierenden Arbeitswelt

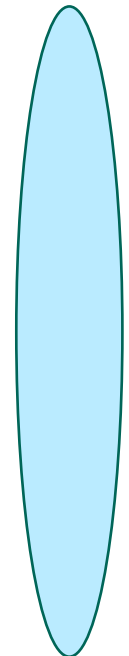
Workshop-Ergebnisse 2/2



Bildungswerk der
Niedersächsischen Wirtschaft
gemeinnützige GmbH

**Brauchen wir neue Instrumente, Führungsprozesse oder müssen die Klassischen „lediglich“ angepasst werden?
Welche Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden?**

- **Hierarchische Strukturen** werden **nicht in jedem Fall** als zukunftsfähig/notwendig angesehen - weniger Führungskräfte, mehr professionelle Coaches.
- **Instrumente** müssen **flexibler** ausgestaltet sein: **Mitarbeitergespräche** müssen in der schnelllebigen Welt **in kürzeren Abständen** geführt werden.
- Menschen **situationsangepasst Führen** - Führungskraft als Coach, Führung näher dran an den Beschäftigten.
- **Mind Sets** zwischen Mitarbeitern und Unternehmen **abgleichen**.
- **Offenheit für Ansprüche** von Mitarbeitern werden – **digitale Abbildung des Unternehmens** - Sichtbarkeit von Unternehmen als Anforderung (sichtbar im Netz).
- **Bewusstsein für die Veränderungen der Arbeit 4.0** schaffen durch Standortbestimmung.
- Fachkraft wird Führungskraft: noch **mehr Vorbereitung für Führung in der digitalen Welt**.
- Führen im diffusen Zustand -> **Führungskräfte** müssen **ihre Identität** finden.
- Braucht es den Begriff „Gesund Führen“ eigentlich? „Gut Führen“ heißt „Gesund Führen“. **Gesund führen ist keine zusätzliche Kompetenz?**
- **Mehr Nachhaltigkeit von Führungskräfteentwicklungsprogrammen** (Prozess).
- Die **Bedeutung der Eignungsdiagnostik** nimmt zu: welche Fähigkeiten jemand tatsächlich benötigt, den Einzelfall betrachten, Bedarfe ermitteln und vermitteln.
- Die jeweils direkte Führungskraft vertritt das Unternehmen, ist das Gesicht des Unternehmens?
- **Führungskräfte** abholen, um **Gesundheit selbst zu erleben**.
- Den ständig steigenden Führungsaufgaben entgegenwirken, priorisieren und an der Führung beteiligen – **beteiligungsorientiertes Führen fördern**.
- Beitrag der Geschäftsführung darstellen – Führungskräfte spüren die Veränderungen selbst an der eigenen Belastung ohne Konkretes zu wissen.
- Die **Rollenerwartungen** müssen noch **deutlicher geklärt werden**.



Worum es geht: den Übergang begleiten in einer sich transformierenden Arbeitswelt - Gesund führen!



Bildungswerk der
Niedersächsischen Wirtschaft
gemeinnützige GmbH

Fazit:

Die herkömmlichen Instrumente und Führungseigenschaften haben nicht ausgedient, müssen angepasst werden, weitere müssen entwickelt und andere Akzente gesetzt werden

Ständige Standortbestimmung und Beteiligung von Beschäftigten kommt eine große Bedeutung zu (Feedbackschleifen)

Der Tenor der Führung liegt auf Selbstreflektion, Kommunikation, (Selbst-) Organisationsfähigkeit und emotionaler Intelligenz

Individuelle Motivation und das Schaffen von „Räumen“ zur Gestaltung werden wichtige Führungsaufgaben zur Entwicklung von Gesundheit am Arbeitsplatz.

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit und Ihre Anregung und viel Erfolg beim Umsetzen



Petra-Regine Mertz
Dipl. Psych. Arbeit - Organisation - Wirtschaft
ManagementProgrammeSysteme –
Training & Unternehmensentwicklung
Excellence Assessor EFQM©
petra-regine.mertz@t-online.de
www.mertz-excellence.de

Katja Oehl-Wernz
Dipl.-Volkswirtin
Bildungswerk der Niedersächsischen Wirtschaft gGmbH
Leitung Kundenmanagement Unternehmensdienstleistungen
katja.oehl-wernz@bnw.de
www.bnw-seminare.de