



Digitale Revolution & Internet of Things

Herausforderungen und Handlungsempfehlungen für die Mitarbeiterführung

Thomas Bauer

Donau-Institut Campus für Transaktionsanalyse



Technische Hochschule Deggendorf

Fachbereich Angewandte Wirtschaftswissenschaften

(Weiterbildungsstudiengang „General Management“)

**Digitale Revolution und Internet of Things: Herausforderungen und
Handlungsempfehlungen für die Mitarbeiterführung**

**Digital Revolution and Internet of Things: challenges and
recommendations for leadership**

Masterarbeit zur Erlangung des akademischen Grades:

MBA „General Management“

an der Technischen Hochschule Deggendorf

vorgelegt von:

Thomas Bauer, Vilshofen

Vorname, Name, Ort

Erstprüfer:

Prof. Dr. Henning Schulze

am: 12.12.2016

Zweitprüfer:

Prof. Dr. Rainer Waldmann

Inhaltsverzeichnis

Abkürzungsverzeichnis	4
Abbildungsverzeichnis	6
1. EINFÜHRUNG	7
1.1 Veränderung der Führung im digitalen Zeitalter	7
1.2 Digitale Revolution und deren Herausforderungen	8
1.3 Herangehensweise: Entwicklung von Lösungsansätzen	10
2. AUSWIRKUNGEN DER DIGITALEN REVOLUTION	12
2.1 Die „Digitale Revolution“ und deren Folgen	12
2.1.1 Veränderungen durch die „Digitale Revolution“	12
2.1.2 Von der Digitalen Revolution zum „Internet of Things“	14
2.1.3 Vom „Internet of Things“ zu „Industrie 4.0“	15
2.2 Unternehmensorganisation: Wandel wird zum Alltag	17
2.2.1 Organisationsentwicklung der letzten 260 Jahre	17
2.2.2 Herausforderungen des Wandels für die Unternehmen	20
2.2.3 Ansprüche an die zukünftige Unternehmensorganisation	22
2.3 Führung – Der Mensch im Zeitalter der Digitalisierung	24
2.3.1 Vom ‚einfachen Arbeiter‘ zum ‚selbstbestimmten Individuum‘	24
2.3.2 Entgrenzung der Menschen von der Arbeit	25
2.3.3 Ansprüche und Wirklichkeit des Wissensarbeiters	26
2.3.4 Herausforderung Führung durch veränderte Ansprüche der Mitarbeiter	27
3. THEORETISCHE ANSÄTZE FÜR FÜHRUNGSKONZEPTE	29
3.1 Unternehmensorganisation: Alternativen zur Hierarchie	29
3.1.1 Virtuelle Teams zur Steigerung der Effizienz	29
3.1.2 Die Projektorganisation für die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit	32
3.1.3 Auflösung der Hierarchie durch die Netzwerkorganisation	34
3.1.4 Changemanagement für die Bewältigung des Wandels	36

3.2	Transaktionsanalyse: Basis für die Mitarbeiterführung	39
3.2.1	Perspektiven der persönlichen Entwicklung durch TA	39
3.2.2	Die Ich-Zustände als Baustein für das Verständnis der Persönlichkeit von Menschen	41
3.2.3	Mithilfe des Lebensskript die Verschiedenheit von Menschen verstehen	43
3.2.4	Strokes als Handlungskonzept zur Anerkennung und Beachtung des Menschen	45
3.3	Führungskraft als Coach	48
3.3.1	Coaching als Mitarbeiterorientierter Ansatz	48
3.3.2	Prozess des Coachings nach Rauen	50
3.3.3	Erfolgsfaktoren für die Führungskraft als Coach	52
3.3.4	Anforderungen an die Führungskraft und den Mitarbeiter	55
3.4	Self Leadership und Selbstreflexion der Führungskraft	58
3.4.1	Self Leadership als Ansatz zur Weiterentwicklung der Führungskraft	58
3.4.2	Prozess der Selbstreflexion	59
3.4.3	Rollenwelten: Bewusstheit für die Führungskraft	61
3.4.4	Das Konzept der Antreiber zur Erkennung des eigenen Ich's	63
4.	LÖSUNGSANSÄTZE: DER MENSCH ALS MITTELPUNKT VON FÜHRUNG	66
4.1	Strategischer Ansatz für die Organisation & Führung	66
4.1.1	Merkmale & Eigenschaften zukunftsorientierter Organisationen	66
4.1.2	Mitarbeiter als Erfolgsfaktor für das Unternehmen	69
4.1.3	Merkmale & Eigenschaften der Führungskraft im 21. Jahrhundert	72
4.2	Ausgewählte Ansätze zur Mitarbeiterentwicklung	75
4.2.1	Führungsansatz auf Basis der Transaktionsanalyse	75
4.2.2	Mitarbeiterentwicklung mittels Coaching durch die Führungskraft	79
4.2.3	Führung und Begleitung des Mitarbeiters im dauerhaften Wandel	82
4.3	Prozess zur Weiterentwicklung von Führungskräften	86
4.3.1	Selbstreflexion als Basis für die ständige Verbesserung	86
4.3.2	Autonomie als Ideal für die Führungskraft	88
4.3.3	Von der hierarchischen Führungskraft zum Coach und Mentor	91
4.3.4	Bedeutung und Wirksamkeit der Entwicklung einer Vision & dem dazugehörigen Führungsleitbild	92
5.	FÜHRUNG IM 21. JAHRHUNDERT	95
	Literaturverzeichnis	98

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	=	Abbildung
acatech	=	Deutsche Akademie der Technikwissenschaften
AcT	=	Accenture
BCG	=	Boston Consulting Group
BMAS	=	Bundesministerium für Arbeit und Soziales
BMBF	=	Bundesministerium für Bildung und Forschung
BMWi	=	Bundesministerium für Wirtschaft und Energie
CIM	=	Computer Integrated Manufacturing
CPS	=	Cyber Physical Systems
et al.	=	et alii
etc.	=	et cetera
ff	=	fortfolgende
HdA	=	Humanisierung der Arbeitswelt
Hrsg.	=	Herausgeber
IKT	=	Informations- und Kommunikations- Technologien
IoT	=	Internet of Things
McK	=	McKinsey
u.a.	=	unter anderem
TA	=	Transaktionsanalyse
VDI	=	Verein Deutscher Ingenieur
VDMA	=	Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V.
vgl.	=	vergleiche

z.B. = zum Beispiel

ZVEI = Zentralverband Elektrotechnik- und Elektronikindustrie
e.V

Abbildungsverzeichnis

<i>Abbildung 1 The drivers to new paradigms are market and society needs (Koren, 2010, S.34).....</i>	<i>21</i>
<i>Abbildung 2 Ganzheitliche Gestaltung virtueller Teams (RKW, 2011, S.22).....</i>	<i>30</i>
<i>Abbildung 3 Erfolgsfaktoren virtueller Teams (vgl. Müller, 2013, S.157).....</i>	<i>32</i>
<i>Abbildung 4 Vernetzung von Produkten, Prozessen und Organisationen (Plattform Industrie 4.0, 2016, S.15)</i>	<i>35</i>
<i>Abbildung 5 Gestaltungsansätze für die Steigerung von Lern- und Anpassungsfähigkeit (vgl. Lauer, 2010, S.201)</i>	<i>37</i>
<i>Abbildung 6 Veränderungskurve (Seele, 2016, S.24).....</i>	<i>38</i>
<i>Abbildung 7 Funktionales Ich-Zustands Modell (vgl. Dehner, 2004, S.54).....</i>	<i>42</i>
<i>Abbildung 8 Strokes und deren vier verschiedenen Ausprägungen (vgl. Schulze, 2015, S.32-33).....</i>	<i>47</i>
<i>Abbildung 9 Vorgehensweise bei einem Mangel an Strokes (vgl. Schulze, 2015, S.33).....</i>	<i>48</i>
<i>Abbildung 10 COACH Modell nach Rauen & Steinhübel (vgl. Rauen, 2005, S.11)</i>	<i>50</i>
<i>Abbildung 11 Die 4 Handlungskompetenzen des Coaching (vgl. Triebel, 2016, S.13)</i>	<i>54</i>
<i>Abbildung 12 Grundhaltungen eines Coaches (vgl. Lenz, 2007, S.27)</i>	<i>55</i>
<i>Abbildung 13 Anforderungen des Coaches nach Schreyögg (vgl. Schreyögg, 2015, S.263)</i>	<i>56</i>
<i>Abbildung 14 Prozess der Selbstreflexion (Frey, 2016, S.180)</i>	<i>60</i>
<i>Abbildung 15 Drei Welten-Modell der Persönlichkeit und Rollenleitermodell (Schmid, 2008, S.88).....</i>	<i>62</i>
<i>Abbildung 16 Modell & Verbindung der Antreiber und Einschärfungen (In Anlehnung an Schulze, 2016, MBA GM TH Deg. Kurs)</i>	<i>65</i>

1. Einführung

1.1 Veränderung der Führung im digitalen Zeitalter

Mit dem Titel „Neue Chefs gesucht“ wird in einem Artikel der Süddeutschen Zeitung provokativ die These aufgestellt, dass angesichts der Digitalisierung und des dadurch entstehenden radikalen Wandels ein neuer Manager Typ gefragt ist. Dieser solle doch informell sein, nicht zu glattgebügelt und muss auch mal querdenken können (vgl. Busse, 2016, S.25).

Schenkt man der gegenwärtigen Diskussion zu den Themen Digitale Revolution, Internet of Things und Industrie 4.0 mehr Beachtung, stellt sich heraus, dass wir uns bereits inmitten einer disruptiven Veränderung befinden. Wir erleben täglich, dass sich neue Technologien sehr schnell ausbreiten und andere schlagartig verdrängen bzw. unnötig werden lassen.

Führung steht vor einem Dilemma: Die digitale Transformation kann einerseits nicht allein bottom-up gelingen – andererseits ist das Paradigma von der Führung top-down überholt (vgl. acatech, 2016, S.32).

Wie aber sieht die Zukunft der Arbeit, der Unternehmen und darauf basierend der Führung wirklich aus? Wie wird sich diese durch die Veränderungen entwickeln? Diese Fragen gilt es zu ergründen und auch auf die historischen Entwicklungen zu blicken.

Laut der Studie „Arbeiten 4.0“ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, wird meist übersehen das der technologische Wandel nur ein wichtiger Treiber ist. Die stille Umwälzung geht von den Menschen selbst aus. Wir erleben derzeit einen grundlegenden kulturellen Wandel mit neuen Ansprüchen an die Organisation von Arbeit. Hierbei geht es um die Individualisierung eines jeden einzelnen und seinen Ansprüchen zu der jeweiligen Lebensphase. Vor allem aber auch um die Freiheit und Souveränität unser Leben nach unseren eigenen Maßstäben zu führen (vgl. BMAS, 2015, S.7).

Dafür braucht es Führungskräfte die Unternehmen, Organisationen und Mitarbeiter erfolgreich in die Zukunft steuern. Diese brauchen aber auch ein neues Verständnis was die Mitarbeiter in Zukunft bewegt. Insbesondere

durch welche Motive diese bereit sind, ihr Wissen im Sinne der Unternehmung zu geben.

Peter F. Drucker hat schon 1957 in seinem legendären Werk „Landmarks of Tomorrow“: A Report on the New Post-Modern World“ vom sogenannten Infoworker gesprochen. Hierbei geht es um den Mitarbeiter, der ausschließlich mit Hilfe von Informationen den Mehrwert für das Unternehmen schafft (vgl. Kreuzer, 2013, S.77).

Der digitale Wandel markiert einen grundlegenden Umbruch unserer Gesellschaft – historisch vergleichbar mit der industriellen Revolution im 18. und 19. Jahrhundert. Es gibt keine Branche, in der man sich nicht intensiv damit beschäftigt, wie die Art und Weise, wie wir arbeiten neu gedacht werden kann (vgl. BMAS, 2016a, S.22).

Durch die sich stetig weiter erhöhende Komplexität und der steigenden Ansprüche von Wissensarbeitern, gilt es hier neue Wege zu finden. Hierzu braucht aber die Führungskraft im 21. Jahrhundert, situativ passende Lösungsansätze, um erfolgreich in der Unternehmensorganisation agieren zu können.

1.2 Digitale Revolution und deren Herausforderungen

„Von der tayloristischen, arbeitsbezogenen und damit einhergehend hierarchischen Führung hin zur individuellen Mitarbeiterführung“.

Fach- und Führungskräfte stehen mit der zunehmenden Digitalisierung der Arbeitswelt vor neuen Herausforderungen, hinsichtlich der Gestaltung von Management-, Produktions- und Kommunikationsprozessen. Dafür benötigen diese, wissenschaftlich gestützte, praxiserprobte und situationsspezifisch anpassbare Handlungskonzepte.

In der Studie „Wertewelten Arbeiten 4.0“ werden einige Aspekte die dazu hinführen aufgezeigt. Hieraus ist ersichtlich das bis zum Jahre 2030 unter anderem weitreichende Eigenverantwortung leben, Ideale in der Arbeitswelt verwirklichen und alle individuellen Ansprüche realisieren, ganz oben stehen (vgl. BMAS, 2016b, S.7).

Ebenso zeigt hier das Verbundprojekt OFFICE 21 mittels des Szenario „Arbeitswelten 4.0“ die Entwicklung hin zur personalisierten Wissensgesellschaft bis zum Jahre 2025 auf (vgl. Spath, 2012, S.45).

Der sich dadurch ergebende Handlungs- und Forschungsbedarf gilt vor allem der Fragestellung wie Unternehmen auf diese Veränderungen durch Organisations- und Führungsgestaltung reagieren können.

In den vergangenen Jahrhunderten offenbarten technologische Veränderungsprozesse, einst generationsübergreifende Vorgänge, das volle Ausmaß erst im Rückblick. Dieser Prozess gestaltet sich durch die digitalen Technologien von der ersten Idee über das erste marktreife Produkt bis hin zur Weltmarke heute in wenigen Jahren oder sogar nur Monaten (BMWi, 2016a. S.6).

Um diesen Änderungen entgegen zu wirken haben sich in den letzten Jahrzehnten zwei grundsätzliche Optionen herauskristallisiert, den technikzentrierten und den ausgewogenen, der die Gesamtlösung in den Dimensionen „Mensch“, „Technik“ und „Organisation“ im Vordergrund hat (vgl. BMWi, 2014, S.19).

Hier gilt es einen möglichen ganzheitlichen Ansatz zu entwickeln, der auf die zukünftigen Entwicklungen in der Gesellschaft- und Arbeitswelt basiert. Ebenso sollten die Erfahrungen aus den Epochen Computer Integrated Manufacturing (CIM) und Humanisierung der Arbeitswelt (HdA), sowie aus den Erkenntnissen des Lean Managements verwendet werden.

Die Effekte der Digitalisierung auf die Arbeitsorganisation sind uneinheitlich und teilweise gegenläufig. Übergreifend zeichnet sich ab, dass der Einsatz digitaler Arbeitsmittel zu einer Flexibilisierung, Dezentralisierung und Entgrenzung von Arbeit führen kann (BMAS, 2016c, S.24).

Daraus ergeben sich aber auch neue Anforderungen an die Kommunikation, Kooperation und die Führung von Mitarbeitern.

Dies könnte unter anderem, das Anerkennen individueller Autonomiebestrebungen und Belastbarkeitsgrenzen, sowie gegebenenfalls Verlagerung von Entscheidungskompetenzen und Autonomiespielräumen zu den Mitarbeitern sein (vgl. Eichhorst, 2014, S.27-28). Besonders gilt es hier

in der Führungsarbeit verstärkt auf Handlungsspielräume für selbstbewusstere und eigenständiger agierende Mitarbeiter zu achten (vgl. Spath, 2013a, S.29). Jedoch ist auch in einer Wissensgesellschaft Führung immer an ökonomische Zielsetzungen auszurichten (vgl. Tümmers, 2013, S.132).

Für die Führungskräfte ergeben sich insbesondere Herausforderungen in Bezug auf das Management von Komplexität, Veränderungen und Innovation. Hierbei wird es immer wichtiger, von etablierten Routinen abzuweichen und sich flexibler auf neue Situationen und Veränderungen einzustellen (vgl. Knop, 2015, S.160).

Wir stehen nicht am Ende, sondern noch weit am Anfang der Komplexifizierung der Welt und damit vor den Lösungen von Problemen, die mit alten Verfahren unlösbar sind (vgl. Malik, 2015, S.151).

Hier gilt es auf Basis aktuell wissenschaftlich fundierter Methoden, Lösungsansätze für diese Herausforderungen zu finden. Leader werden jene sein, bleiben oder werden, die Lösungsansätze für das richtige Navigieren und für das Meistern von Komplexität etablieren und in die tägliche Arbeit einfließen lassen.

Die Führungskräfte müssen den Wandel an vorderster Front proaktiv vorantreiben, indem sie „Zukunft wahrnehmen, die bereits geschehen ist“. Dadurch werden Führungskräfte auch Change Leader, indem sie den Prozess der kreativen Zerstörung begleiten und vorantreiben (vgl. Drucker, 2009, S.25).

Durch den Prozess der kreativen Erneuerung sollen die Unternehmungen das Festhalten alter Glaubens-, Prozess- und Unternehmensstrukturen vermeiden, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.

1.3 Herangehensweise: Entwicklung von Lösungsansätzen

Um die Zielstellung einer Handlungsempfehlung für zukünftige Führungskräfte zu entwickeln, werden im ersten Abschnitt die Herausforderungen, die durch die Digitale Revolution entstehen aufgezeigt.

Im nächsten Schritt werden mittels deskriptiver Vorgehensweise verschiedene Landkarten und Tools vorgestellt. Hierbei werden die Transaktionsanalyse, der Prozess des Coachings und der Selbstreflexion bzw. Self Leadership dargestellt. Ebenso wird aufgezeigt wie die Veränderungen der Unternehmensorganisation verortet werden können. Diese unterstützen den dann darauffolgenden Prozess, der Entwicklung von Lösungsansätzen.

Die Lösungsansätze sollen unter anderem aufzeigen, wie die Führung als strategischer Erfolgsansatz in die Unternehmensorganisation eingearbeitet werden kann. Hier gilt es die Erfolgsfaktoren für die Mitarbeiterentwicklung und für die Weiterentwicklung der Führungskraft herauszuarbeiten.

Im nächsten Schritt werden auf Basis der im vorherigen Kapitel dargestellten Landkarten, mögliche Lösungsansätze für die Mitarbeiterentwicklung dargestellt. Diese beinhalten unter anderem das Führen mittels Transaktionsanalyse und der Führungskraft als Coach.

Da es sich bei der Führung um einen ständigen Lernprozess auf Basis sozialer Fähigkeiten handelt, wird ebenso ein Lösungsansatz beschrieben, mittels derer die Führungskraft sich weiter entwickeln kann.

Bei der digitalen Revolution kommt dem Prozess des Changemanagements ebenso eine hohe Bedeutung zu. Dieser soll die Führungskräfte in der immer weiter steigenden Geschwindigkeit des Wandels vorbereiten und unterstützen.

Da hinsichtlich Führung sehr viele unterschiedliche Konzepte, Stile und Modelle vorherrschen, wird anstelle dessen die hier vorliegende Arbeit auf Basis von Landkarten und möglichen Tools aufgebaut.

Mithilfe der Lösungsansätze, soll den Unternehmen eine Handlungsempfehlung gegeben werden, um auch zukünftig erfolgreich im Markt bestehen zu können.

Da jede Unternehmung Ergebnisorientiert arbeitet, gilt es hier den Führungskräften von heute und morgen eine Unterstützung zu geben, wie Mitarbeiter geführt werden können, sollen und vor allem geführt werden wollen.

2. Auswirkungen der Digitalen Revolution

2.1 Die „Digitale Revolution“ und deren Folgen

2.1.1 Veränderungen durch die „Digitale Revolution“

Die Digitalisierung die in den letzten 20 Jahren getrieben unter anderem durch das Internet, radikale gesellschaftliche und sozioökonomische Veränderungen hervorruft, gehört zu den Megatrends im 21. Jahrhundert.

Dies wird vor allem getrieben durch die sich stetig weiter entwickelnde Mikroelektronik, durch die immer mehr Produkte und Dienstleistungen „smart“ und „intelligent“ werden (vgl. BMBF, 2016a, S.6). In naher Zukunft werden Daten zunehmend als zentralen Wirtschaftsfaktor zu denken sein (vgl. BMWi, 2016c, S.5).

Dies hat gravierende und nicht umkehrbare Veränderungen in der Art wie wir Leben, Arbeiten und generell am gesellschaftlichen und beruflichen Leben teilhaben.

Durch diese Veränderungen findet eine immer größere Verschmelzung der privaten und beruflichen Lebenswelten statt, die zu einer erschwerten Abgrenzung zwischen den beiden führt (vgl. BMBF, 2014, S.22-23).

Es gilt den Mitarbeiter in seiner neu gewonnenen Freiheit zu unterstützen. Das Prinzip „Always on“ führt zu dauerhafter Wachsamkeit und Beschleunigung und immer häufiger zu Erschöpfungskrankheiten. „Immer im Einsatz zu sein, suggeriert für viele Mitarbeiter, dass man wichtig ist, dass man gebraucht wird, dass es ohne einen nicht geht“, sagt Christoph Koch, Autor des Buches „Ich bin dann mal offline“ (vgl. Keuper, 2013, S.14).

Trotz der ersichtlich gravierenden Änderungen wird aber nach wie vor eine technikzentrierte Arbeitsgestaltung durchgeführt, anstelle den Mitarbeiter mit seinem Wissen und Fertigkeiten in den Mittelpunkt zu stellen.

Die sich daraus ergebende Problematik, wird bislang durch die Unternehmen, mit der vorherrschenden hierarchisch geführten Managementkultur zu lösen versucht.

Aufgrund der sich schnell wandelnden Wertschöpfungsketten, sind Firmen jedoch angewiesen in der sich neu entwickelnden vernetzten Gesellschaft, den Mitarbeiter einen persönlichen Handlungsspielraum für die eigene Entwicklung zu gewährleisten (vgl. Keuper, 2013, S.236). Diese wird vor allem aber auch durch die Mitarbeiter selber initiiert, die in einer sich stetig weiter entwickelnden Wissensgesellschaft dies aktiv einfordern.

Laut der Studie „Wirtschaft Digital 2015“ des Bundesministeriums für Wirtschaft und Energie halten 80 % der Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft die Digitalisierung für wichtig (vgl. BMWi, 2015a, S.11). Dies zeigt, dass sich die Unternehmen mit diesen Themen beschäftigen und einer der wesentlichen Erfolgsfaktoren für die Zukunft darstellt. Zusätzlich ergeben die daraus entstehenden Veränderungen, eine stetig steigende Anzahl an unterschiedlichen Akteuren, die einzubinden sind (vgl. BMWi, 2015b, S.6).

Die Einbindung verschiedener zusätzlicher Akteure in die Wertschöpfungskette, soll eine möglichst effiziente und agile Reaktionsfähigkeit der Unternehmen ermöglicht werden, um hier den Kunden erfolgreich zu bedienen.

Eine weitere Veränderung ist die aufgrund der jederzeitigen Verfügbarkeit von Informationen entstehenden Individualisten, die ihre Einzelinteressen frönen. Dies formt eine derart komplexe Gesellschaft, deren Herausforderungen wiederum nur gemeinsam angegangen werden kann (vgl. Kreutzer, 2015, S.19-21).

Der Mensch ist und bleibt die Voraussetzung für eine erfolgreiche digitale Transformation. Durch die in Zukunft reduzierten Routinetätigkeiten und der sich erhöhenden komplexen Wertschöpfungsnetzwerke, ist dieser der wichtigste Akteur (vgl. Sattelberger, 2015, S.130).

Für diese Herausforderungen gilt es Lösungsansätze zu entwickeln, um den Mitarbeiter weiter zu entwickeln und zu unterstützen. Dieser ist es der für die Beherrschung und Entwicklung neuer Geschäftsmodelle auf Basis kreativer Ideen einen essentiellen Beitrag zum Unternehmenserfolg trägt.

2.1.2 Von der Digitalen Revolution zum „Internet of Things“

Eine der größten technologischen Entwicklungen der Digitalisierung ist das „Internet of Things“. Mit diesem Begriff wird die Vernetzung aller Endgeräte untereinander und mit dem Internet verstanden.

Dadurch wachsen die physische und virtuelle Welt immer mehr zusammen und ermöglichen durch die Vernetzung die Ableitung des zu jedem Zeitpunkt optimalen Wertschöpfungsflusses (vgl. Plattform Industrie 4.0, 2015, S.6). Der dadurch entstehende Transformationsprozess mündet in absehbarer Zeit in einem „Internet of Everything“ mit einer Schätzung, das bis 2030 eine Verzwanzigfachung der vernetzten Objekte stattfindet (vgl. BMWi, 2015c, S.5). Dies wird ermöglicht durch sogenannte CPS, „Cyber Physical Systems“ (vgl. Heterich, 2016, S.23).

Durch die Vernetzung und der jederzeitigen Verfügbarkeit von Informationen werden Wertschöpfungsketten und die Art wie wir arbeiten, sich erheblich verändern.

Dies äußert sich im ersten Schritt in der Reduzierung von einfachen Tätigkeiten und der Erhöhung von anspruchsvolleren Tätigkeiten, in allen Bereichen (vgl. AcT, 2015, S.14, vgl. Huber, 2016, S.286). Dies bedeutet eine Führung zu entwickeln mithilfe deren den Mitarbeitern erlaubt ist, innovativ zu denken und neue Ideen zu entwickeln. Diese müssen die Möglichkeit erhalten als Querdenker zu fungieren und Dinge in Frage zu stellen (vgl. Hänisch, 2016, S.148).

Der Erfolg wird nicht in der Technik per se liegen, indem man immer mehr Technologien implementiert. Der wichtigste Faktor ist der Mensch, mit seinen kreativen Ideen, die dazu beitragen der immer kürzeren Zeiträumen von disruptiven Technologien im Unternehmen zu begegnen (vgl. AcT, 2016, S.10, 14).

Die entstehenden gesellschaftlichen Nutzenaspekte von CPS Technologien führen einerseits zu Vorteilen wie höherer Eigenständigkeit und Autonomie, höheren Komfort und die flexible Gestaltung von Technik und ihren Nutzen. Andererseits entstehende jedoch auch negative Auswirkungen wie Stress und Unbehagen, angefangen mit einem Störgefühl, der sogenannten „Kognitiven Dissonanz“ im Umgang mit der undurchschaubaren Technik und

den für Menschen nicht nachvollziehbaren Handelns. Ebenso der gefühlte oder reale Freiheitsverlust durch die Verringerung der Handlungsfreiheit. Der entstehende Vertrauensverlust durch Einschnitte in der persönlichen Freiheit ist ebenso nicht zu unterschätzen (vgl. Broy, 2012, S.109).

2.1.3 Vom „Internet of Things“ zu „Industrie 4.0“

Der Begriff Industrie 4.0 basiert auf dem gleichnamigen Projekt der Forschungsunion der deutschen Bundesregierung, der erstmals 2011 zur Hannovermesse in die Öffentlichkeit getragen wurde. Im Gegensatz zum „Internet of Things“ das keine Unterscheidung des Einsatzbereiches vorsieht und allgemeiner Natur ist, basiert Industrie 4.0 auf dem Produktionswirtschaftlichen Kontext.

Industrie 4.0 ist eine Spezialisierung des „Internet of Things and Services“ (vgl. VDI/VDE-ZVEI, 2015a, S.6). Hierdurch sollen in den nächsten 10 Jahren mehr als 390.000 zusätzliche Arbeitsplätze geschaffen werden (vgl. BCG, 2015a, S.2). Des Weiteren wird eine jährliche Steigerung der Bruttowertschöpfung von 2013-2025 von durchschnittlich 1,74 % in den ausgewählten Technologiebranchen wie dem Automotive Sektor erwartet (vgl. BITKOM, 2014, S.36).

Ziel ist es Ineffizienz durch Informationsbasierte Lösungsansätze zu reduzieren und eine Produktivitätserhöhung von bis zu 26 Prozent zu erreichen. Dies geht aus der Studie „Industry 4.0. How to navigate digitization of the manufacturing sector“ von McKinsey hervor (vgl. McK, 2015, S.7).

Bei dem Begriff Industrie 4.0 geht es um Wettbewerbsvorteile und Differenzierung gegenüber den wichtigsten Wettbewerbern, um durch Lösungen individuelle Mehrwerte beim Kunden zu heben (vgl. Kaufmann, 2015, S.31). Der Kunde fordert in Zukunft mehr personalisierte Produktindividualisierung ein (vgl. Ackeren, 2016, S.5). Dadurch werden sich Unternehmen stärker in Richtung dezentralisierte Selbstorganisation verändern, die wiederum zu einem Hierarchieabbau innerhalb oft ohnehin schon relativ „flach“ strukturierten Fabrikorganisationen führt (vgl. Hartmann, 2015, S.92).

Dieser Wandel kann aber nur gemeinsam mit den Mitarbeitern und deren individuellen Bereitschaft und differenzierten Fähigkeiten vollzogen werden (vgl. Ullrich, 2015, S.769). In einer Smart Factory wird sich die Rolle von Führungskräften ändern. Laut einer Studie der Staufen AG sehen allerdings mehr als die Hälfte der Befragten (56 %) eine Zukunft für traditionelles Führungsverhalten und nur 9 % sind sich sicher, dass sich das Führungsverhalten grundlegend verändern wird. Jedoch wird ebenso von den befragten Führungskräften gesehen, dass Mitarbeiter zukünftig autonomer agieren (vgl. Staufen, 2015a, S.9).

Reines Innovationshandeln kann kein Lösungsvorschlag für die Bewältigung der neuen technischen Herausforderungen sein. In der zunehmend entstehenden dezentralisierten von CPS durchgezogenen Hightech-Ökonomie, muss der Fokus ebenso auf eine intelligente Organisation der Arbeit und die Fähigkeiten der Beschäftigten liegen (vgl. Acatech, 2013, S.56).

In Anbetracht der sich deutlich erhöhten Komplexitäts-, Abstraktions- und Problemlösungsanforderungen, müssen die Mitarbeiter in selbstgesteuertem Handeln und in den Fähigkeiten der Selbstorganisation unterstützt werden. Die zunehmende Flexibilisierung und steigenden Spannung zwischen Virtualität und eigener Erfahrung, impliziert einen Verlust an Handlungskompetenz, die Erfahrung der Entfremdung von der eigenen Tätigkeit (vgl. Acatech, 2013, S.57).

Offen ist derzeit freilich noch welche Entwicklungen der Arbeitswelt mit der cyberphysischen Transformation einhergehen werden. Es ist allerdings Vorsicht geboten, um anstatt bessere Arbeit den Taylorismus 4.0 zu entwickeln. Der Mensch sollte als Entscheider, Steuerer, und Problemlöser fungieren. Dies geht mit wachsender Eigenverantwortung und vielfältigen Entfaltungsmöglichkeiten für kreatives Arbeitshandeln einher. Es sollte nicht dazu führen, die Arbeit so stark zu standardisieren, digital zu quantifizieren und zu strukturieren, um am Ende den Mitarbeiter nur noch als vernetztes Rädchen ohne nennenswerte Handlungskompetenzen zu generieren. Dadurch würde die Entfremdung von der eigenen Tätigkeit weiter voranschreiten und eine Neuauflage der alten Spaltung zwischen Kopf und Hand ergeben (vgl. ZVEI, 2013, S.34).

2.2 Unternehmensorganisation: Wandel wird zum Alltag

2.2.1 Organisationsentwicklung der letzten 260 Jahre

Die 1. Industrielle Revolution startete um 1750 - 1850, getrieben durch die Entwicklung der Dampfmaschine. Durch die sich entwickelnden gesellschaftlichen Auswirkungen entstanden erstmals zwei Schichten: Die Fabrikarbeiterschaft und die Fabrikbesitzer (vgl. Bauerhansl, 2014, S.5).

Hieraus entstand durch technische und ökonomische Entwicklungen ein einschneidender Strukturwandel, von der handwerklichen Fertigung in kleinen Betrieben, zur industriellen Produktion in den nun entstehenden Großunternehmen (vgl. Schuh, 2011. S.2).

Durch diese stattfindenden Veränderungen der Entstehung von Unternehmen mit zunehmender Größe und Komplexität, gewann die Unternehmensführung und Organisation eine immer größere Bedeutung.

Einer der bekanntesten die sich damit in den frühen Zeiten beschäftigte, war Frederik W. Taylor (1856 - 1915) der auch das im Jahre 1911 entstandene „Scientific Management“ begründete.

Eine der wesentlichen Kernpunkte waren die strikte Trennung von Planung und Ausführung (vgl. Bonazzi, 2014, S.39). Durch die Vereinfachung und Spezialisierung der Tätigkeiten, war die Möglichkeit geschaffen worden, ein System von Leistungs- und Entlohnungsnormen zu entwickeln. Dies wurde durch die Festlegung von Arbeitsmethoden durch Zeit- und Bewegungsstudien ermöglicht, das bis heute ein prägendes Merkmal der industriellen Arbeit darstellt und damals schon die Entfremdung der Arbeit verursachte.

Ebenso fand dieser Ansatz keine Berücksichtigung der menschlichen Natur und der individuellen Persönlichkeit. Dadurch entstand bedingt durch den Fokus auf Effizienz, ein Verlust der handwerklichen Qualifikationen der Arbeiter statt.

Die menschlichen Einstellungen und Erwartungen, fanden in dem fast zur gleichen Zeit entwickeltem Bürokratiemodell von Max Weber ebenso wenig Berücksichtigung.

Für den soziologen Max Weber (1864-1910) war die Theorie der Bürokratie die rationalste Form, ein Organisationsziel in konkretes Handeln umzusetzen. Hierdurch sollte das Kernproblem aller Organisationstätigkeiten, die Ausrichtung aller Mitglieder auf die Ziele gelöst werden (vgl. Derlien, 2011, S.152).

Die nachteiligen Folgen der bürokratischen Organisation, die unter anderem in der Überbetonung der Regelhaftigkeit sich widerspiegelt, sind das defensive Verhalten der Organisationsmitglieder und die Durchführung von Regeln ohne ihre Zweckmäßigkeit zu überdenken.

Das Modell der Bürokratie war für Max Weber ein Idealtypus legaler und rationaler Herrschaft. Dies beruhte auf dem organisatorischen Konzept, auf Basis der Arbeitsteilung und Amtshierarchie, bei dem es einen geregelten beruflichen Werdegang als Laufbahn gab (vgl. Rühl, 2015, S.11). Zusätzlich hatte das Bürokratiemodell mit dem Etikett Bürokratismus die Eigenschaften von Starrheit, Formalismus und Aufgeblätheit. Trotz dieser Kritik an der Bürokratie ist der Grundgedanke der Berechenbarkeit und Nachvollziehbarkeit von Organisationshandeln durch formale Strukturen weiterhin aktuell (vgl. Miebach, 2012, S.196).

Der administrative Ansatz befasste sich mit Fragen der Führung von Unternehmen als Ganzes, dessen Hauptvertreter und Begründer Henri Fayol (1841-1925) war.

Hierbei handelte es sich um eine systematische Konzeptionalisierung der Managementfunktionen (vgl. Schuh, 2011, S.22). Bei diesem Konzept blieben wie bei den vorhergehenden, die individuellen Bedürfnisse unberücksichtigt.

Bei dem Konzept des französischen Ingenieurs und Bergwerksdirektor handelt es sich um eine Organisationstheorie, die auf Basis von 14 Prinzipien geführt wird. Hierdurch soll eine vollkommene Ordnung geschaffen werden, in dem jeder Angestellte an seinen Platz passt (vgl. Klein, 2009, S.20).

Das der menschliche Faktor in den bisherigen Ansätzen wie unter anderem dem Scientific Management nicht berücksichtigt wird, wurde durch Elton

Mayo, Initiator der Hawthorne-Studien in den 1930er Jahren als Kritikpunkt dessen gesehen (vgl. Bonazzi, 2014, S.62).

Elton Mayo erkannte, dass die Ursache für die Produktivitätssteigerungen weitgehend im emotionalen bzw. psychologischen Bereich lagen. In der Folge wandte die Organisations- und Managementtheorie ihr Augenmerk zunehmend auf den Faktor Mensch und entwickelte eine ganze Reihe von sog. Motivationstheorien (vgl. Klein, 2009, S.27).

Bekannte Motivationstheorien die sich ganz konkret mit inhaltlichen Motiven, die das Verhalten steuern beschäftigten, waren unter anderem die Motivationspyramide des Psychoanalytikers Abraham H. Maslow. Ebenso eine weitere Inhaltstheorie ist die Zwei-Faktoren Theorie von Frederick Herzberg, die auf empirischen Erhebungen basiert. Hieraus wurden sogenannten Hygienefaktoren herausgefunden, die zwar Unzufriedenheit verhindern, aber keine Zufriedenheit generieren. Daneben gibt es die sogenannten Motivatoren (Zufriedenmacher) das heißt Faktoren die Zufriedenheit herstellen können. Herzbergs zentrale Erkenntnis: „Das Gegenteil von Unzufriedenheit sei nicht Zufriedenheit, sondern das Fehlen von Unzufriedenheit (vgl. Klein, 2009, S.28-29)

Der Übergang von einem nicht tayloristischen Produktionsregime in den 1980er Jahren wurde durch die japanische Herausforderung eingeleitet. Hierbei handelt es sich um eine Reihe organisatorischer Lösungen um weitaus flexibler produzieren zu können (vgl. Bonazzi, 2014, S.150).

Dabei gilt das die Zusammenarbeit zwischen leitenden und ausführenden Unternehmensmitgliedern, durch gegenseitigen Respekt und Einbeziehung der Mitarbeiter bei wichtigen Entscheidungen gekennzeichnet ist (vgl. Koch, 2011, S.205).

Das Ziel dieser neueren Organisationsansätze ist die sogenannte schlanke bzw. Lean Organisation. Hierbei steht die Förderung der Mitarbeiterkompetenzen, Steigerung deren Selbstständigkeit und Verantwortungsbewusstsein an erster Stelle. Das Ziel ist Verschwendung und Fehler in allen Prozessen zu vermeiden.

Trotz der über 100jährigen Geschichte des Taylorismus und der Bürokratie, sind diese noch immer Basis für die meisten aktuellen Unternehmen. Der Mensch wird trotz der Bemühungen der humanistischen Bewegung und der Lean Organisation, nach wie vor nur sehr begrenzt als wichtigstes Merkmal einer gut funktionierenden und erfolgreichen Unternehmung gesehen.

2.2.2 Herausforderungen des Wandels für die Unternehmen

In naher Zukunft werden sich die heutigen fraktalen arbeitsteiligen Strukturen hin zu interdisziplinären und vernetzten Teamstrukturen entwickeln. Dadurch wird breites und interdisziplinäres Wissen genauso gefordert sein, wie tiefes Fachwissen in Spezialdisziplinen (vgl. ZVEI, 2016, S.34). Die Führung spielt hier eine entscheidende Rolle, um den Mitarbeitern auf diese Veränderungen mitzunehmen.

In Abbildung 1 ist die Entwicklung der letzten 200 Jahre ersichtlich. Man ist von der damaligen handwerklichen Tätigkeit, um individuelle Einzelstücke in Einzelfertigung für den Kunden herzustellen, im nächsten Schritt zur Massenfertigung durch den Taylorismus gelangt. Dies bedeutet aber auch keine individuellen Einzelstücke mehr zu erhalten. Dem wurde durch den Begriff Mass Customization in den 1980'ern begegnet, um wieder eine gewisse Individualisierung dem Kunden zu ermöglichen.

Aktuell befinden wir uns getrieben durch die Globalisierung und Digitalisierung in eine Rückkehr zur Personalisierten Produktherstellung bzw. zusätzlich angereichert mit regionalen Ansprüchen.

Es verschärft sich immer mehr der Druck zu technischen und sozialen Innovationen, die zum zentralen Wettbewerbsfaktor in Zukunft werden (vgl. Franken, 2016, S.16). Ebenso findet der Anspruch nachhaltiger zu produzieren immer mehr Wertigkeit (vgl. Schmutzer, 2012, S.24).

Dies bedeutet das wir die personalisierten Einzelstücke am besten regionalisiert für den Kunden anbieten müssen, um einen Mehrwert für die Kunden zu generieren. Dadurch wird die Vernetzung der einzelnen Disziplinen und deren spezielles Fachwissen notwendig, um die entstehende Komplexität durch personalisierte Produkte zu bewältigen.

Hier ist die Fragestellung zu beantworten, wie Unternehmen sich hier neu organisieren müssen, um diesen Themenstellungen zu begegnen. Diese Neuausrichtung muss sich stark an die Kundeorientierung anlehnen, die nicht die effiziente Ausführung einzelner Funktionen im Fokus hat, sondern den gesamten Wertschöpfungsprozess (vgl. Roth, 2016, S.107). Hier gilt es die Aufbau- und Ablauforganisation zukünftig so zu gestalten, um hier eine schnelle Wandlungsfähigkeit im Hinblick auf die soziotechnische Systembetrachtung zu erreichen (vgl. Nyhuis, 2008, S.53).

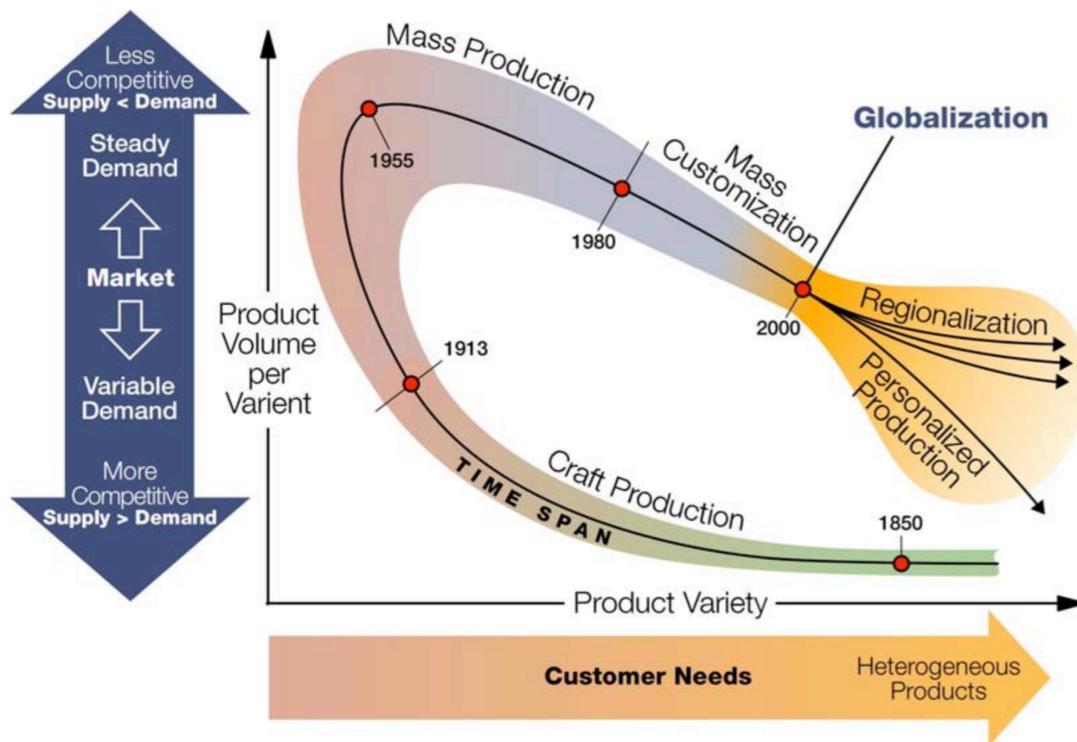


Abbildung 1 The drivers to new paradigms are market and society needs (Koren, 2010, S.34)

Hierdurch wird aber auch eine immer höhere Qualifikation der Mitarbeiter gefordert, die sich ständig den Erfordernissen des technologischen Wandels anpassen müssen (vgl. Abholhassan, 2016, S.44).

Laut der Studie „Innovation 2015“ der Staufen AG ist das Ergebnis das 89 % einer Verkürzung von Entwicklungszeiten und 90 % die Steigerung der pro Jahr entwickelten Produkte entgegenzusehen (vgl. Staufen, 2015b, S.8).

Eine der größten und nicht zu unterschätzenden Hürden in den nächsten Jahren wird die Umstellung von den klassisch hierarchischen Strukturen zu einer Smart Service Welt. Diese fordert vor allem Agilität, Dynamik, Transparenz und dezentrale Entscheidungsfindung. Diese muss noch dazu grenz- und hierarchieüberschreitende Zusammenarbeit ermöglichen (vgl. Acatech, 2015, S.113).

Für die Unternehmen ist es zukünftig immer mehr wichtig, Innovation als Kerndisziplin in die Unternehmen zu implementieren (vgl. VDMA/McK, 2014, S.27). Innovationsfähigkeit und strategische Flexibilität werden zu entscheidenden Erfolgsfaktoren (vgl. Brühl, 2015, S.219).

Hierbei wird die Führungskraft in zunehmendem Maß zum Beziehungsmanager, der die Vorzüge und Bedürfnisse einer immer vielfältiger werdenden Belegschaft berücksichtigen muss. Diese fordern Transparenz, ein Verhältnis auf Augenhöhe, die Anerkennung bzw. Wertschätzung ihrer Kompetenzen und des individuellen Stellenwertes im Unternehmensgefüge (vgl. Widuckel, 2015, S.296).

Der Wissenstransfer wird durch eine flexible, rotationsähnliche Zusammenarbeit in verschiedenen Teams erhöht und ermöglicht durch den deutlichen Netzwerkcharakter eine bedarfsgerechte Ausrichtung auf Breite und Detailtiefe (vgl. Klapper, 2011, S.25).

2.2.3 Ansprüche an die zukünftige Unternehmensorganisation

Zukünftig wird es für die Unternehmen immer wichtiger, Organisationsstrukturen aufzubauen, die flexibel reagieren können und die Mitarbeiter in ihren Tätigkeiten unterstützt. Hierbei wird eine starre Standardisierung von Tätigkeiten und Stellenbeschreibungen immer weniger als Erfolgsfaktor fungieren.

Gesucht werden Organisationsformen und Strategien, die Unternehmen befähigen, kritische Situationen zu überleben. Der Schlüssel liegt in einer

Balance zwischen Wandlungsfähigkeit und Robustheit, um Erfolg unter dynamischen Einflüssen zu halten und auszubauen. In einer Umgebung, in der sich alle Faktoren dynamisch verändern und in der alles fließt, kann eine Organisation nicht bürokratisch geführt und organisiert werden (vgl. Westkämper, 2016, S.50-56).

Insbesondere muss hier der sich laut Thomas Sattelberg stetig fortsetzenden Entgrenzung von Organisationen und Tätigkeiten entgegengewirkt werden (vgl. Sattelberger, 2015, S.44). Hierdurch ergibt sich die Möglichkeit eine stärkere Bindung der Mitarbeiter zu den Unternehmen, durch andere Organisationen und Tätigkeitsprofilen herzustellen.

Des Weiteren müssen für die zukünftige individualisierte Produktion, die das Dilemma zwischen Scale und Scope reduzieren soll (vgl. Brecher, 2011, S.28-29) die Strukturen hierzu angepasst werden.

Die Auflösung dieses Konfliktes ist jedoch nur dann möglich, wenn ein System so gestaltet wird, dass seine Ziele situationsabhängig anpasst werden kann (vgl. Brecher, 2011, S.35).

Um die hohe Komplexität zu bewältigen, hat die strategische Organisationsgestaltung die Aufgabe nicht die Verbindungen selbst, sondern den Kontext und die Voraussetzungen für die strategische Organisationsgestaltung zu entwickeln. Hier gilt, dass sich das Unternehmen vor allem auf Basis von Selbstorganisationsprozessen anpassen sollte (vgl. Obermaier, 2016, S.277).

Aufgrund von Komplexität und der Dynamik des Umfeldes, von dem Organisationen zukünftig geprägt werden, ist der Bedarf an organisationaler Intelligenz besonders hoch. Hier gilt die Kernfrage zu beantworten, wie die Handlungsfähigkeit von Individuen, Institutionen, Organisationen und Unternehmen unter wechselnden Zielen und turbulenter werdenden Umfeld-Bedingungen, bei wachsender Komplexität, erhalten bleibt (vgl. Schuh, 2014, S.47).

In Anbetracht der sich ergebenden Veränderungen gilt es zeitgerechte Herangehensweisen, im Umgang mit komplexen Aufgaben zu finden und

nicht in starre mechanistischen Strukturen zu verfallen. Dies verlangt aber auch eine neue Offenheit der Führungskräfte und eine flexibel vernetzte Organisation um eine organisational lernende Unternehmenskultur zu etablieren (vgl. Pappmehl, 2013, S.134).

2.3 Führung – Der Mensch im Zeitalter der Digitalisierung

2.3.1 Vom ‚einfachen Arbeiter‘ zum ‚selbstbestimmten Individuum‘

In den letzten Jahren fand eine immer stärker stattfindende Entwicklung von einfachen Tätigkeiten bzw. statischen Tätigkeitsprofilen, in denen der Mitarbeiter als Ressource für eine bestimmte Aufgabe zugeteilt wurde, hin zu einem flexiblen Mitarbeiter statt.

Dieser Wandel geht allerdings nicht nur bedingt durch die erhöhte Komplexität und der Individualisierung von Produkten und Schnelligkeit der Märkte, sondern von den Mitarbeitern selber aus. Diese wollen immer mehr als souveräner, eigenständiger und eigenverantwortlicher Kollege geschätzt werden.

Die Menschen erleben einerseits eine körperliche Erleichterung, andererseits die Notwendigkeit sich weiterzuentwickeln und Multitasking auszuüben. Aus den technologischen Veränderungen ergeben sich außerdem Chancen in Form von größerer Entscheidungsfreiheit und höherer Arbeitsleistung (vgl. BMAS, 2016d, S.11, vgl. SAS, 2016, S.18). Die globale und ständige Verfügbarkeit der digitalen Angebote, fördert sozio-technologische Innovationen und trägt zur individuellen Selbstverwirklichung bei. Gleichzeitig entstehen ebenso dadurch geprägt, neue Verhaltensweisen und Kulturtechniken (vgl. BMBF, 2016b, S.21).

Es geht vielmehr primär nicht nur um Wirtschaftswachstum, sondern nachhaltige Werte – etwa der Wunsch selbstbestimmter agieren zu können und über die eigene Zeit zu entscheiden (vgl. BMBF, 2015a, S.16).

Die Eigenverantwortliche Steuerung von Arbeitszeit- und Ort bzw. auch Inhalte ergeben für die Beteiligten neue Herausforderungen. Vor allem im Hinblick auf die Änderungen von zentral gesteuerten, klar strukturierten

Organisationen zu international verteilten und vernetzten und zum Teil autonomen Organisationseinheiten (vgl. BMBF, 2016c, S.14). Die Mitarbeiter werden durch die Beschleunigung und die immer stärker werdende Selbstverwirklichung aber auch zu getriebenen, die wiederum einer immer stärkeren Last hinsichtlich Eigenverantwortung ausgesetzt werden (vgl. Keupp, 2016, S.26)

Dies wird deutlich erhöhte Komplexitäts-, Abstraktions- und Problemlösungsfähigkeiten einfordern.

Wichtig ist vor allem auch das Entscheidungen trotz der Digitalisierung und Verlagerung von Intelligenz in die Maschinenebene Menschen treffen. Die Menschen können durch selbstverantwortliches Arbeiten eine höhere Befriedigung von Anerkennung in der Tätigkeit selbst finden (vgl. Spath, 2013, S.128).

2.3.2 Entgrenzung der Menschen von der Arbeit

Durch die digitale Revolution ändern sich auch die Menschen in den Unternehmen. Diese sind nicht mehr als klassische Arbeiter oder Ingenieure abhängig vom Unternehmen, sondern können die wertvollste Ressource des 21. Jahrhunderts „Wissen“ jederzeit mitnehmen und anderweitig einsetzen.

Eine Entgrenzung von der Arbeit durch die Digitalisierung, wie unter anderem von Thomas Sattelberger propagiert, kann durch die stärkere Einbindung der Mitarbeiter durch mehr Eigenverantwortung entgegengewirkt werden.

Dies könnte mithilfe der Interdisziplinarität, die als Mittel gegen Innovationsstau beschrieben wird, als einer der möglichen Lösungen fungieren (vgl. BMBF, 2015b, S.26). Jedoch ist zu beachten, dass eine kontinuierliche Innovationsrate und Komplexitätssteigerung zu Technologien führen kann, die für den normalen Anwender nicht mehr nachvollziehbar sind und dadurch einen geduldeten Kontrollverlust hervorruft (vgl. VDI, 2015b, S.177).

Die BCG Studie „Man and Machine in Industry 4.0 – How Will Technology Transform the Industrial Workforce Through 2025“ zeigt eine deutliche

Reduzierung von 610.000 Mitarbeiter in der Produktion, aber eine Erhöhung von 960.000 Mitarbeiter in den Bereichen IT & Data Science (vgl. BCG, 2015b, S.2). Was wiederum die These der Erhöhung von Wissensarbeitern verstärkt.

2.3.3 Ansprüche und Wirklichkeit des Wissensarbeiters

Die Ansprüche und Einstellungen der Wissensarbeiter heute und in Zukunft, werden sich gravierend zu den bisherigen Mitarbeitern unterscheiden. Trotz der Ansprüche an die Führungskraft eine Atmosphäre zu schaffen, in denen Lösungen entwickelt, Wissen generiert und weitergegeben werden kann, ist diese noch sehr selten in den Unternehmen zu finden.

Menschen werden von innovativen Technologien beflügelt und eröffnen neue Möglichkeiten für ihn. Die hier vorhandenen Unsicherheiten und Zweifel (vgl. BMWi, 2015d, S.3) werden aber leider noch nicht ernst genommen, um die Mitarbeiter in dem Prozess der steigenden Selbstverantwortung zu unterstützen.

Das Humankapital wird in den nächsten Jahren als wesentlich wichtigerer Erfolgsfaktor gesehen, als materielle Ressourcen. Hier gilt es Mitarbeiter sowie Führungspersönlichkeiten in den Fokus zu stellen (vgl. Kohl, 2014, S.7).

Trotz der Wichtigkeit von Wissensarbeiter berichten mehr als ein Viertel der Befragten von einer durchgeführten Studie der HayGroup, dass sich diese heute noch nicht als solche behandelt fühlen (vgl. Stiehler, 2013, S.8). Ebenso hemmt eine aktuell noch immer stark stattfindende kontrollierende Arbeit von Wissensträger. Diese brauchen jedoch Führungskräfte als Coaches, um sie in der Arbeit zu unterstützen (vgl. Stiehler, 2012, S.12).

Hier ist der Wunsch des Mitarbeiters nach einer Anpassung an die zunehmende Individualisierung vorhanden, die sich auch auf die Loyalität und die Leistungsbereitschaft positiv auswirkt. Hier erhalten weiche Faktoren wie Anerkennung, Selbstentwicklung und Eigenverantwortung oftmals eine höhere Bedeutung, der noch immer sehr stark traditionell

verbreiteten Meinung wie Bezahlung und Beförderung (vgl. HayGroup, 2011, S.8).

2.3.4 Herausforderung Führung durch veränderte Ansprüche der Mitarbeiter

Durch die Digitalisierung verändert sich nicht nur die Art wie wir arbeiten, sondern auch wie wir in der Gesellschaft und als immer stärker entwickeltes Individuum, mit all den dazugehörigen Freiheiten agieren.

Um ein Unternehmen auch zukünftig erfolgreich zu steuern, gilt es für die Führungskraft sich auf diese neuen Merkmale und Aspekte einzustellen.

Hierbei ist darauf hinzuweisen das Ergebnisse wichtiger sind wie ein bestimmter Führungsstil. Es geht um Wirksamkeit, des Erzielens von Resultaten, diese müssen höher gewichtet werden als der Stil. Das Führungsstile nicht besonders wichtig sind, wird ersichtlich aus der nicht vorhandenen Korrelation zwischen Stil und Ergebnissen (vgl. Malik, 2010, S.69-70).

Führungskräfte werden auch weiterhin eine wichtige Rolle spielen. Jedoch wird sich die Rolle ändern, im Hinblick auf die Reduzierung der Fachautorität und steigenden Bedeutung als Coach und Mentor. Dies kann ebenso für das eigene, oder sogar virtuelle Team gelten (Sattelberger, 2015, S.134).

Eine andere Kategorie an Fragen die Raum gewinnen, sind die gesetzlichen Vorschriften hinsichtlich des Arbeitsrechts. Hierbei geht es darum, ob man sich von der täglichen und wöchentlichen Höchst Arbeitszeit lösen sollte. Ebenso welche Änderungen der Arbeitsverhältnisse hinsichtlich Weisungsbefugnis notwendig werden (vgl. BMWi, 2016b, S.10-12).

Hier ist jedoch äußerste Vorsicht geboten, um den Schutz des Arbeitnehmers vor Ausbeutung zu bewahren.

Aktuell herrscht noch Ratlosigkeit darüber, wie man den strukturellen und kulturellen Wandel einleitet bzw. in die Praxis umsetzt, um die Organisationen in die Lage zu versetzen auf neue Entwicklungen flexibler reagieren zu können (vgl. LEAD, 2015, S.7). Ebenso gilt es die Frage zu

beantworten wie sich die verschiedenen Rollen in der Organisation weiter entwickeln werden (vgl. Ciesielski, 2016, S.65).

Die Führungskräfte sollen den Mitarbeitern Sicherheit und Orientierung geben, andererseits sind sie aber auch diejenigen die ebenso diese Unterstützung für sich in Anspruch nehmen sollten (vgl. Kramer, 2012, S.916, vgl. BMAS, 2016e, S.65).

Führungskräfte brauchen hierzu Lösungsansätze bzw. Handlungsempfehlungen, um sich an die neuen Anforderungen anzupassen.

In Zukunft wird es noch stärker darum gehen Menschen als Persönlichkeiten wahrzunehmen, diese situativ zu führen und das dessen Anliegen gehört und ernst genommen werden (vgl. Summa, 2016, S.155). Der Mensch soll zukünftig im Mittelpunkt stehen, um die Ansprüche an einer zukünftig innovativen und modernen Unternehmung gerecht zu werden. Die Führungspersönlichkeit trägt mit all ihren Facetten einen wesentlichen Beitrag zu dessen Gelingen bei.

3. Theoretische Ansätze für Führungskonzepte

3.1 Unternehmensorganisation: Alternativen zur Hierarchie

3.1.1 Virtuelle Teams zur Steigerung der Effizienz

Viele Projekte und Organisationen sind mittlerweile weltweit organisiert und führen dazu, dass immer mehr Menschen in virtuellen Teams zusammenarbeiten.

Der Begriff „Virtuelle Teams“ bezeichnet die Zusammenarbeit von mehreren Personen auf Distanz, die ein gemeinsames Ziel verfolgen (vgl. Hermann, 2012, S.23).

Räumliche Grenzen können insofern nicht nur innerhalb eines Landes, sondern Nationenübergreifend bei der Auswahl der Projektmitarbeiter überwunden werden. Dadurch eröffnet sich der Zugang zu einer weltweiten, auf die maximale Erfüllung der Projektanforderungen ausgerichteten Akquisition von Teammitgliedern (vgl. Lipnack, 2000, S.62). Demzufolge werden klassische Arbeitsformen, in denen man am gleichen Standort zusammenarbeitet, immer mehr ersetzt und Führung nur noch auf Distanz möglich.

Frägt man nach der Ursache für virtuelle Zusammenarbeit in Teams, so geben die Unternehmen die Internationalisierung, Globalisierung, steigenden Konkurrenzdruck und die Möglichkeit, unabhängig vom Standort zu agieren an (vgl. Zülch, 2006, S.117).

Dementsprechend entstehen Teams die losgelöst von geografischen Grenzen und zeitlichen Restriktionen aus Personen von verschiedenen Kulturen, Regionen und fachlichen Expertisen zusammengestellt sind. Basis dieser Virtualität ist die Verwendung von modernen Kommunikationstechnologien als Kommunikationsmittel.

Durch den gewonnenen Flexibilitätsgrad können Innovationen durch Expertenwissen aus der ganzen Welt entstehen, die in konventionellen Teams nicht möglich sind. Organisationsstrukturen werden dadurch effizienter und können gezielt Kompetenzen aufbauen.

Arbeiten in einem virtuellen Team, erfordert aber auch an die Mitarbeiter des Teams einen hohen Grad an Selbstorganisation, was auch gleichzeitig eine Verringerung der Identifikation mit dem Team zur Folge haben kann (vgl. Konradt, 2002, S.26-27).

Um die Erfolgsfaktoren für virtuelle Teams zu beschreiben werden zwei Modelle verwendet. Das Modell „Mensch-Organisation-Technik“ ersichtlich in Abbildung 2 beruht auf dem Ansatz des RKW Kompetenzzentrums. Auf Basis der drei Ebenen können die relevanten Punkte für jedes virtuelle Team herausgearbeitet und daraus die benötigten Maßnahmen abgeleitet werden (vgl. RKW, 2011, S.21).



Abbildung 2 Ganzheitliche Gestaltung virtueller Teams (RKW, 2011, S.22)

Nach Auffassung des RKW Kompetenzzentrums gibt es drei Erfolgsfaktoren, auf Basis dessen die Gestaltungsebene der virtuellen Zusammenarbeit aufgespannt wird. Es wird davon ausgegangen das die Faktoren Mensch, Technik und Organisation sich wechselseitig beeinflussen. Bei diesem Modell

werden alle drei Faktoren als gleichberechtigt angesehen und damit jeder Faktor gleichwertig eingestuft.

„90 Prozent Mensch, 10 Prozent Technologie gilt als Diktum der virtuellen Teamführung“ (vgl. Müller, 2013, S.174). Mit diesen Worten wird die Bedeutung des Faktors Vertrauen quantifiziert und deutlich hervorgehoben, als denjenigen der den größten Einfluss auf den Erfolg darstellt. Dieser Aspekt wird bei dem „Mensch-Organisation-Technik“ Modell im Bereich Mensch ersichtlich.

Es ist jedoch zu beachten das Vertrauen nicht als ein statischer Zustand zu betrachten ist, sondern einer Dynamik unterliegt. Dieser ist es auch zu verdanken, dass im Laufe des zeitlichen Fortschrittes Maßnahmen zur Verbesserung des Vertrauensverhältnisses eingeleitet werden können bzw. in die Führung integriert werden müssen.

Ein ausreichendes Maß an Vertrauen, gilt allgemein als wesentlicher Erfolgsfaktor ökonomischer Effizienz und Effektivität – auch und gerade für den Spezialfall der interorganisationalen Zusammenarbeit.

Aus der Abbildung 3 geht deutlich hervor, das Vertrauen wie von Müller beschrieben das Bindeglied der Erfolgsfaktoren und der Schlüssel zum Erfolg darstellt.

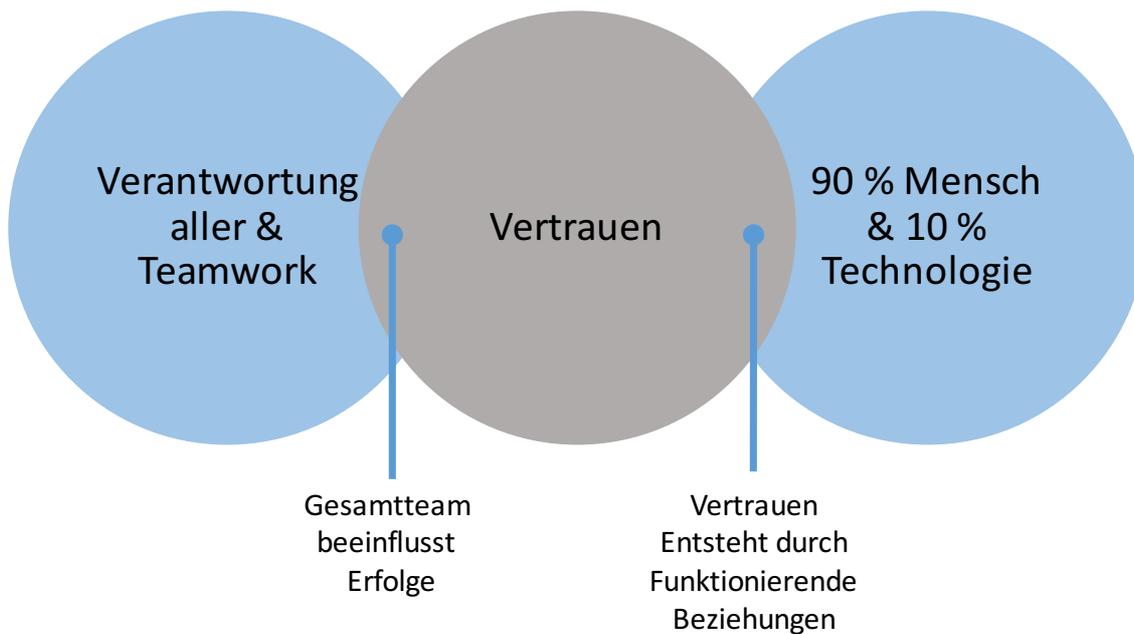


Abbildung 3 Erfolgsfaktoren virtueller Teams (vgl. Müller, 2013, S.157)

3.1.2 Die Projektorganisation für die abteilungsübergreifende Zusammenarbeit

Die Welt wandelt sich immer rascher, und die Organisationen der Wirtschaft und Verwaltung, die in diesem Prozess Opfer und Täter sind, verändern sich zusehends.

Durch die hohe Komplexität der zu lösenden Aufgaben ist die Zusammenarbeit in interdisziplinäre Teams von Experten als mögliche Antwort gegeben (vgl. Wastian, 2012, S.13).

Die Projektorganisation hilft dabei Themenstellungen die nicht mit der klassischen Linienorganisation zu lösen sind zu bewältigen. Hierbei arbeiten Personen mit unterschiedlichem fachlichem Hintergrund und verschiedenartiger beruflicher Erfahrung interdisziplinär zusammen.

Dies wird auch in der Studie der HayGroup ersichtlich, die aufzeigt das der Anteil von Mitarbeiter in Projekten in den letzten Jahren um über 60 Prozent gestiegen ist (vgl. HayGroup, 2015, S.3).

Dies hilft die herkömmlichen Sichtweisen, Methoden und Abläufe die zur Sicherung des Kerngeschäfts notwendig sind zu überwinden. Hierzu werden die erprobten Führungs-, Organisations- und Prozessstrukturen, mit agileren Abläufen die ein Silo- und Konkurrenzdenken reduzieren ergänzt (vgl. HayGroup, 2015, S.24).

Durch Projektmanagement ändert sich allerdings auch die Zuordnung zur Führung. Durch die Abteilungsübergreifende Zusammenarbeit, wird in vielen Organisationen nach wie vor ein disziplinarischer Linienverantwortlicher vorhanden sein, zusätzlich aber auch ein fachlich verantwortlicher Projektleiter als Führungskraft definiert (vgl. Krainz, 2015, S.7).

Eine erfolgreiche Projektorganisation impliziert eine Kultur, die durch Leistungsorientierung, Transparenz, Offenheit, Bereitschaft zum Lernen und Teamwork sowie andere Werte gekennzeichnet ist. Dies erfordert Vorbilder und muss entwickelt werden, um eine solche Kultur langfristig zu etablieren (vgl. Eckl, 2013, S.141).

Denkt man an den Ansatz der globalen Geschäftswelt, kommt zu dem interdisziplinären Ansatz noch die notwendige interkulturelle Kompetenz hinzu. Nur damit wird eine ganzheitliche Projektleitung und eine nachhaltige Sicherung der Projektergebnisse gewährleistet (vgl. Huang, 2016, S.3).

Zwei wesentliche Erfolgsfaktoren für Projektarbeit, sind Vertrauen und die Übernahme von Verantwortung. Dies hilft vor allem auch die Komplexität zu akzeptieren bzw. zu reduzieren (vgl. Borgert, 2013, S.103).

Komplexität überfordert uns Menschen kognitiv. Um handlungsfähig zu bleiben, muss deshalb die Wirklichkeit auf ein einfaches Abbild mit den wichtigsten Ursache-Wirkungsbeziehungen und Maßnahmen reduziert werden. Projektmanagement tut dies, indem die wichtigsten Maßnahmenbereiche definiert und in der Regel als eigene Teilprojekte benannt werden (vgl. Lauer, 2014, S.188).

Damit erhalten wir nicht nur die Möglichkeit, auf Herausforderungen mit Wandel zu reagieren, sondern auch die psychologische Gewissheit, dies zu können. Dazu werden zu den Inhalten (ambitionierte) Ziele benannt, die für

die Bearbeiter idealerweise jeweils kleine Teilvisionen sind und so motivierende Wirkung entfalten.

Für die Mitarbeiter bedeutet die Arbeit in Netzwerken vor allem eine vermehrte Verantwortungsübernahme in der Projektarbeit, sowie wechselnde Aufgaben und Rollen in einem interdisziplinären Umfeld. Permanentes Lernen und der offene Austausch von Wissen nehmen im veränderlichen Umfeld der Projektarbeit sicherlich weiter an Bedeutung zu (vgl. Wagner, 2015, S.16).

3.1.3 Auflösung der Hierarchie durch die Netzwerkorganisation

Die Projektorganisation kann als Vorläufer für die Netzwerkorganisation gedacht werden. Hierbei werden die ersten Netzwerke abteilungsübergreifend entwickelt und der Weg von der klassisch hierarchisch geführten Unternehmensorganisation, hin zu einer dezentralisierten Organisation beschritten.

Durch Netzwerke steigt die individuelle Flexibilität und die Anzahl an Projektmitarbeitern (vgl. BMWi, 2015f, S.4). Ebenso wird durch den Netzwerkeffekt ein sich selbstbeschleunigender Prozess von neuen Technologien in Gang gesetzt (vgl. BMWi, 2015e, S.39).

Hierbei arbeiten viele kleine Teams selbständig, dezentral und Ergebnisorientiert. Die Kommunikation findet nicht top-down oder bottom-up statt, sondern vernetzt ohne hierarchische Einflüsse.

Das Konzept des Netzwerkes beschreibt die Kooperation in und/oder zwischen relativ autonomen, gleichwohl in ein Netz von Beziehungen eingebundenen Organisationen bzw. Unternehmungen oder Organisationseinheiten. Dadurch weißt diese Form ein erhebliches Maß an strategischer Flexibilität auf, da es sich um das Gegenteil zur vertikal tief integrierten und/oder breit diversifizierten Unternehmung handelt (vgl. Sydow, 2010, S.1).

Aus konzeptioneller Sicht werden Unternehmensnetzwerke ihrerseits differenziert in Netzwerkstrukturen innerhalb der Grenzen eines Unternehmens (intraorganisationale Netzwerke) und Netzwerke zwischen

Unternehmen (interorganisationale Unternehmensnetzwerke) (vgl. Rank, 2015, S.1).

In der Abbildung 4 wird aufgezeigt wie die Vernetzung sich stetig in den Unternehmen fortsetzt. Auf der linken Seite ist dies an der Architektur von der realen und digitalen Welt ersichtlich. Das Referenzmodell Industrie 4.0 auch kurz „RAMI 4.0“ genannt, mittig als 3-dimensionales Schichtenmodell zu sehen, zeigt auf wie alle Ebenen im Unternehmen mit den Produkten und deren Lebenszyklus vernetzt werden. Zu guter Letzt zeigt sich dies in der Hierarchie die nicht mehr starr, sondern durchgängig von oben bis unten sich hierarchieunabhängig austauscht.

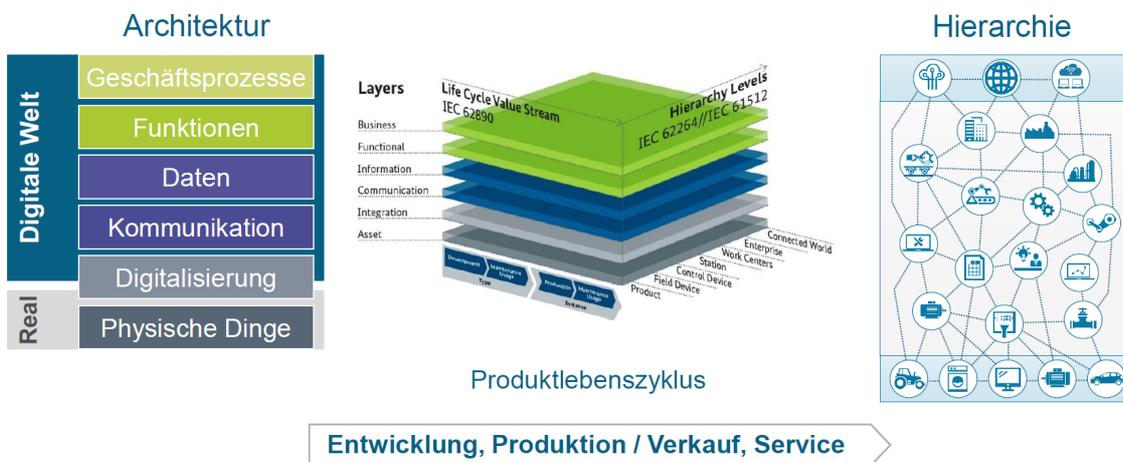


Abbildung 4 Vernetzung von Produkten, Prozessen und Organisationen (Plattform Industrie 4.0, 2016, S.15)

In stabilen Situationen ist eine starre Aufbauorganisation eine effiziente Möglichkeit der Unternehmensgestaltung. Jedoch wird von den Unternehmen seit ca. 20 Jahren zunehmend Flexibilität und Dynamik gefordert, wodurch der Paradigmenwechsel in der Organisationsgestaltung entstand. Dadurch prägen Prozesse die Aufbauorganisation und nicht mehr die effiziente Abwicklung von einzelnen Aufgaben- oder Aktivitäten. Die schnelle, flexible und kostengünstige Durchführung von kompletten Wertschöpfungsprozessen ist ein kritischer Erfolgsfaktor im Wettbewerb (vgl. Petry, 2012, S.133).

Ein zentraler Erfolgsfaktor von Netzwerken liegt gerade darin, dass diese insb. im Vergleich zu traditionellen Konzernen nur lose gekoppelt und dadurch sehr flexibel sind und mit einem Minimum an strukturellem "Overhead" auskommen. Im Idealfall ergibt sich hieraus ein entscheidender Vorteil gegenüber integrierten Unternehmen bzw. traditionellen Konzernen (vgl. Petry, 2006, S.136ff.).

In Netzwerken arbeiten die Menschen in einer Selbstorganisation bzw. Selbststeuerung. Die Charakteristika dieser indirekten Führung definiert sich durch das lenken und setzen von Rahmenbedingungen bzw. durch Gestaltung des Arbeitskontextes, um außergewöhnlich große Spielräume für die Beteiligten zu schaffen. Ein zentrales Führungsinstrument dazu sind die sog. Leitplanken, welche die Zielrichtung und die Spielregeln vorgeben, um die Übertragung von Verantwortung effizient zu machen (vgl. Petersen, 2015, S.18).

3.1.4 Changemanagement für die Bewältigung des Wandels

Der Mensch spielt bei Veränderungen immer eine wesentliche Rolle, da dieser derjenige ist der den Wandel verursacht, mitgestaltet oder begleitet werden soll.

Für den Begriff Change-Management das im weitesten Sinne mit: „Steuerung und Gestaltung von Veränderungen und Wandel“ beschrieben werden kann, findet man in der Literatur keine einheitliche Definition. Daher basiert Change-Management weniger auf eigens hierfür entwickelten Theorien, sondern in erster Linie auf Erfahrungswissen (vgl. Bartscher, 2012, S.454).

Der Wandel ist mittlerweile die Regel im Organisationalltag und Stabilität in immer geringeren Maße vorhanden. Hier gilt aber das ein Wandel, wenn dieser zu beständig wird, für jede Person schwierig zu begreifen ist was geschieht und vorherzusagen, was geschehen wird (vgl. Petersen, 2011, S.202).

Aus diesem Grunde sind auch die Mitarbeiter die wichtigste Ressource und ein kritischer Erfolgsfaktor, die bei Veränderungen zu beachten sind. Hier

gilt es Betroffene zu Beteiligten zu machen, um den Wandel von diesen auch hinreichend akzeptiert und unterstützt zu werden (vgl. Bach, 2014, S.131).

Hier gilt es für die veränderte Führungssituation auf die veränderten Bedürfnisse einzugehen, Mitarbeiterinitiativen zu fördern sowie zielgerichtet zu lenken.

In Abbildung 5 wird aufgezeigt welche Möglichkeiten für Gestaltungsansätze zur Steigerung von Lern- und Anpassungsfähigkeit von Unternehmen besteht. Hierdurch sollte vor allem eine Unternehmenskultur auch „Adhocracy Culture“ genannt, verstanden werden die das Hervorbringen von neuem fördert (vgl. Lauer, 2010, S.201)

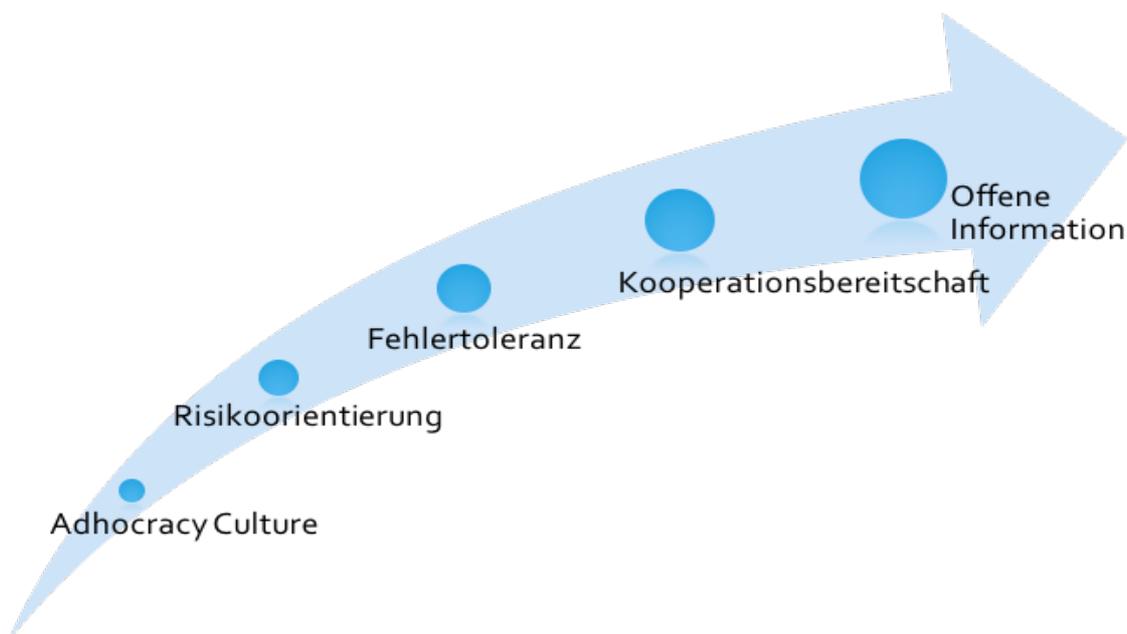


Abbildung 5 Gestaltungsansätze für die Steigerung von Lern- und Anpassungsfähigkeit (vgl. Lauer, 2010, S.201)

In der Abbildung 6 sind die einzelnen Phasen der Veränderungskurve ersichtlich. Hier gilt es für die Führungskraft die Mitarbeiter auf diesem Weg zu begleiten, zu unterstützen aber auch zu fordern und zu fördern.

Den Mitarbeiter muss im ersten Schritt erläutert werden, warum Änderungen notwendig sind und welche Auswirkungen diese auf die Unternehmung als Ganzes und für den einzelnen Mitarbeiter bedeutet. Dadurch ist es möglich die Mitarbeiter in dem Prozess der Veränderung zu unterstützen und zu begleiten.

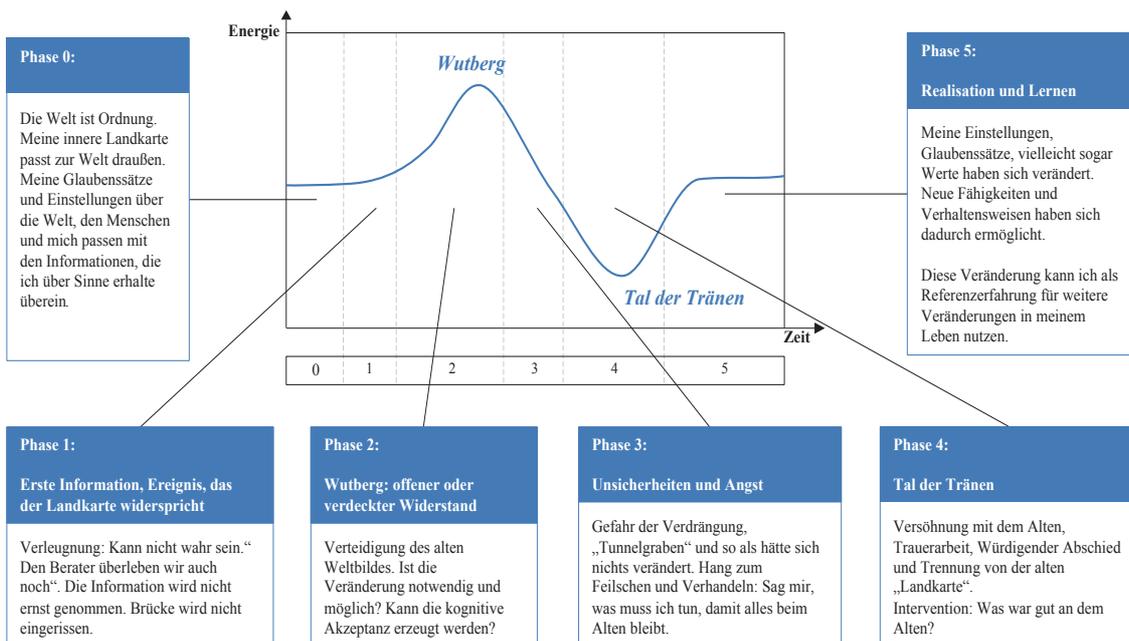


Abbildung 6 Veränderungskurve (Seele, 2016, S.24)

Die Aufgabe der Führungskraft ist es Mitarbeiter erfolgreich zu machen und die Ziele und Aufgaben der Unternehmen mit den persönlichen Ansprüchen der Mitarbeiter zu verbinden. Hier gehört es zur Führung die geforderten Ziele und Ergebnisse so in Aufgaben umzuwandeln, dass diese auch realistisch von den Mitarbeitern umsetzbar sind. Führung bedeutet immer auch Veränderung (vgl. Seele, 2016, S.39-40).

Des Weiteren wird mit dem Zitat von Peter Drucker „Kultur verspeist Strategie zum Frühstück“ ersichtlich das ein Verständnis zur Kultur in Unternehmen ein wesentlicher Erfolgsfaktor darstellt (vgl. Braun, 2016, S.4).

Anpassungen an immer wieder sich verändernde Organisationsstrukturen bedeutet ebenso ein verändern der Kultur. Denn Kultur wird konstituiert von eben dem Verhalten aller Akteure einer Organisation (vgl. Braun, 2016, S.186-187). Hierdurch gilt als ein Erfolgsfaktor die Vorbildfunktion der Führungskraft, was in einer wertschätzenden Haltung gegenüber den Menschen reflektiert wird (vgl. Werther, 2014, S.105).

Für die Führungskraft gilt es die Unsicherheiten der Mitarbeiter und die dadurch entstehenden mannigfaltigen Widerstände zu verstehen. Dies wird hier als letzter Erfolgsfaktor in dieser Arbeit dargestellt.

Denn für den Menschen bedeutet Veränderung das Verlassen der Komfortzone und damit die Bedrohung von Sicherheit bezüglich seines Verhaltens, seiner Umgebung und der eigenen Zukunft (vgl. Landes, 2014, S.27).

Den Menschen in der Organisation in dem Prozess der Veränderung zu begleiten, dazu braucht es Change-Management und ein erhebliches Gespür für dessen Belange.

3.2 Transaktionsanalyse: Basis für die Mitarbeiterführung

3.2.1 Perspektiven der persönlichen Entwicklung durch TA

„Die Transaktionsanalyse ist eine Theorie der menschlichen Persönlichkeit und zugleich eine Richtung der Psychotherapie, die darauf abzielt, sowohl die Entwicklung wie auch Veränderungen der Persönlichkeit zu fördern.“ So lautet die Definition der TA, die die internationale Vereinigung für Transaktionsanalyse vorschlägt und doch ist TA weit mehr (vgl. Stewart, 2009, S.23).

Als Theorie der menschlichen Persönlichkeit vermittelt die TA ein Bild davon wie Menschen psychologisch beschaffen sind. Dieses Modell hilft uns,

menschliche Verhaltensweisen zu verstehen, d.h. zu begreifen wie ihre Persönlichkeit sich in ihrem Tun und Lassen äußert. Sie hat sich als sehr effektiv bei der Ausbildung von Führungskräften und im Kommunikationstraining, sowie zur Analyse von Organisationen erwiesen (vgl. Stewart, 2009, S.23-24).

Die Transaktionsanalyse wurde Mitte des 20. Jahrhunderts durch den kanadisch-amerikanischen Sozialpsychiater Eric Berne (1910-1970) begründet und hat als Leitbild die Autonomie, als den optimal erreichbaren Zustand als Mensch bzw. Persönlichkeit.

Andere Menschen respektvoll und akzeptierend begegnen ist eine „Regel“ mit einer fundamentalen Bedeutung für die Praxis von Transaktionsanalytikern. Eine Grundannahme der TA ist es, dass alle Menschen einen konstruktiven und entwicklungsfähigen Kern besitzen, der zwar durch biografische Erfahrungen verschüttet und im aktuellen Verhalten kaum sichtbar, aber doch vorhanden ist (vgl. Gührs, 2003, S.77).

Diese Überzeugung ist die Basis für die Arbeit mit anderen Menschen und eines der Motive, auch komplizierte und auf den ersten Blick vielleicht aussichtslose Gespräche mit der Offenheit für positive Entwicklungen anzugehen.

Die TA stellt eine Methode der humanistischen Psychologie dar, die hilft und dazu anregt, sich mit dem eigenen Verhalten und den damit verbundenen Normen, Erfahrungen und Gefühle auseinanderzusetzen, und zwar druck- und bestrafungsfrei. Zusätzlich ist es ein Weg um produktive Beziehungen zu anderen aufzubauen und zielt auf eine bewusste Veränderung im Verhalten gegenüber sich selbst und anderen ab (vgl. Rolf, 2010, S.7).

Daraus ergeben sich Chancen für alle die einen neuen und erfolgreicherer Weg suchen, um die Anerkennung, Beachtung und Zuwendung zu bekommen, die sie zum Überleben brauchen.

Das Ziel der Transaktions-Analyse ist die Befähigung des Menschen in seiner Wahl zur Freiheit, sich nach eigenem Willen zu ändern und die Reaktionen auf wiederkehrende oder neue Reize aktiver zu gestalten (vgl. Harris, 2011, S.86)

3.2.2 Die Ich-Zustände als Baustein für das Verständnis der Persönlichkeit von Menschen

Bei den sogenannten Ich-Zuständen handelt es sich um unterschiedliche Zustände, die eine Person immer in seiner Gesamtheit darstellt (vgl. Hagehülsmann, 2007, S.17).

Die Transaktionsanalyse geht davon aus, dass jeder Mensch drei Ich-Zustände besitzt. Der jeweilige Ich-Zustand ist eine Einheit von Denken, Fühlen und Handeln. Im Kind-Ich-Zustand denken, fühlen und handeln wir anders als im Erwachsenen-Ich oder Eltern-Ich-Zustand (vgl. Dehner, 2004, S.52).

In der Abbildung 7 wird das Funktionale Ich-Zustands Modell dargestellt. Hierbei handelt es sich um eine Erweiterung bzw. weiteren Aufteilung des Eltern- und Kind-Ich-Zustandes.

Im Kind-Ich-Zustand werden alle gefühlsmäßigen Reaktionen, die wir aus der Kindheit kennen, aktiviert. In diesem Zustand sind wir, wenn wir begeistert sind, an etwas Spaß haben, spielerisch mit einer Sache umgehen, vor sich hinträumen, herumalbern, aber auch wenn wir traurig sind, verzweifelt, hilflos oder zornig. Bei der Unterteilung in das „freie“ bzw. „angepasste“ oder „rebellische“ Kind handelt es sich um unterschiedliche Zustände. Das freie Kind spielt, ist vergnügt, folgt nur seinen eigenen Regeln, während das angepasste Kind sich stark an dem orientiert was man ihm sagt. Wenn das „angepasst“ Kind einen Widerspruch verspürt geht es in die Kehrseite, in das „rebellische“ Kind (vgl. Dehner, 2009, S.52-53).

Der Erwachsenen-Ich-Zustand spiegelt einen Zustand wieder in dem wir Informationen verarbeiten, logisch denken, Argumente gegeneinander abwägen, ganz und gar sachlich sind. Daraus folgt das Emotionen im Erwachsenen-Ich keinen Zugang finden und man absolut rational handelt (vgl. Steiner, 2000, S.43).

Folglich erfährt ein Mensch im Erwachsenen-Ich keine Begeisterung wie im Kind-Ich, genauso wenig ist es möglich mit ihm in diesem Zustand zu streiten.

Hinsichtlich der Eltern-Ich Haltung lässt sich einerseits eine konstruktiv fürsorgliche Haltung, die liebevoll oder tröstlich ist und Interesse an der Person zeigt darstellen. Aus dieser Haltung heraus, zeigt sich die Person verstehend und sorgend. Im Gegensatz dazu zeigt die destruktive fürsorgliche Haltung ein übertriebenes und bedrängendes Verhalten gegenüber anderen auf. Mit der kontrollierend, einschränkenden Seite der Eltern-Haltung kann einerseits eine positiv schützende Wirkung vor Gefahr erzielt werden, andererseits die negative Ausprägung die sich in einer ablehnenden und vorwurfsvollen Haltung widerspiegelt (vgl. Hagehülsmann, 2012, S.28-29).

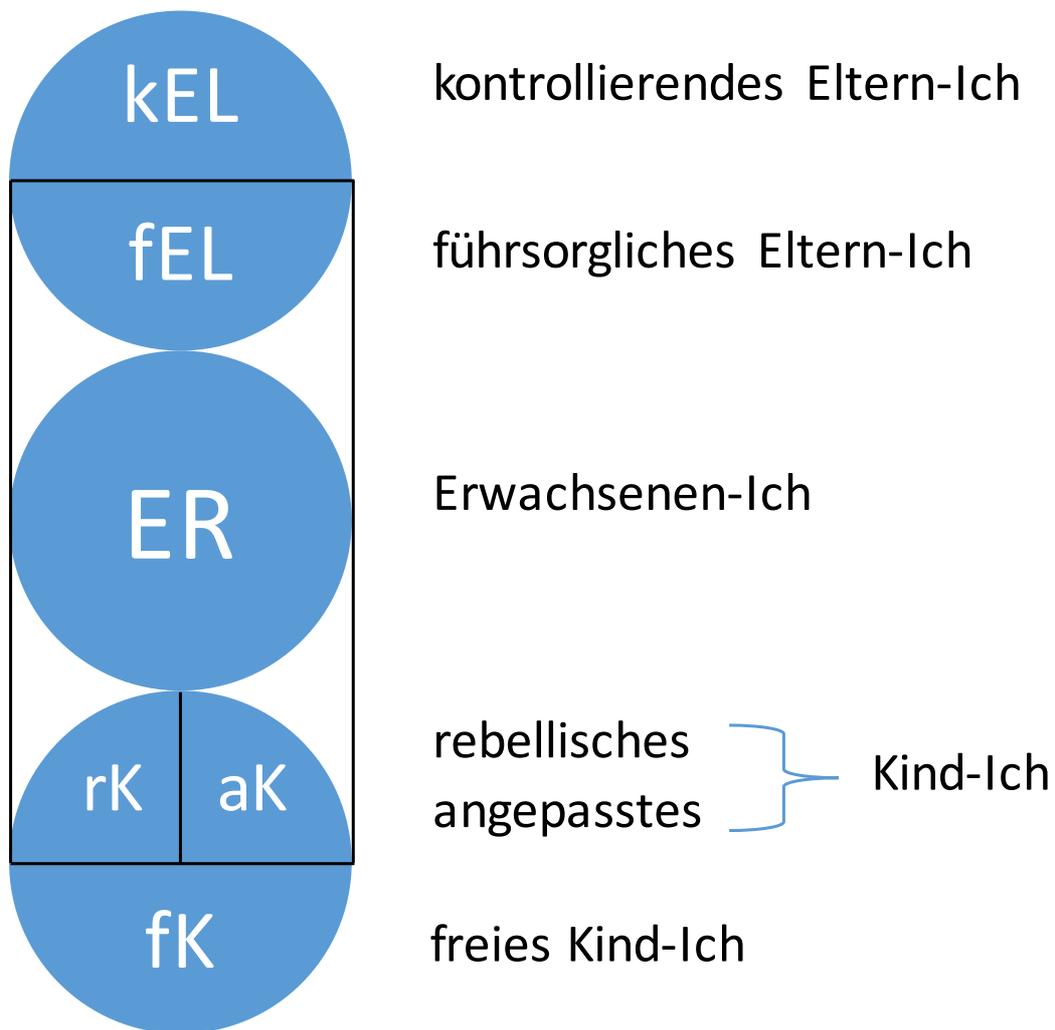


Abbildung 7 Funktionales Ich-Zustands Modell (vgl. Dehner, 2004, S.54)

Der ideale Zustand eines Menschen „Autonomie“ ist dadurch gekennzeichnet, dass wir bewusst in die jeweiligen Ich-Zustände wechseln können, da jede dieser Haltungen in unterschiedlicher Weise notwendig und sinnvoll sind. Die Individualität des Menschen ist gerade dadurch gekennzeichnet, wie wir unter welchen Umständen diese mit spezifisch persönlichen Inhalten einsetzen.

Zwischen den Ich-Zuständen einer Person, besteht ein reger Austausch den wir uns als inneren „Dialog“ vorstellen können. Die „Erwachsenen-Haltung“ ist dabei für eine sinnvolle und realitätsbezogene Lebensgestaltung unentbehrlich. Sie sorgt für die unbeeinträchtigte Fähigkeit, in kritischen Situationen die „Erwachsenenperson“ zu aktivieren und nutzen zu können. Dies kann lebenswichtig- bzw. erhaltend sein (vgl. Schlegel, 1993, S.155).

Ziel aller Entwicklung der Persönlichkeit, sei es durch Coaching oder im Training, ist das Kennenlernen der individuellen Anteile im Kind-Ich und Eltern-Ich. Dazu gehört ebenso die Unterscheidung ihrer hilfreichen und störenden Kräfte und die Integration des Kind-Ich und der Eltern-Ich Anteile in das Erwachsenen-Ich, d.h. die Entwicklung einer integrierten Persönlichkeit. Darunter verstehen wir eine biologisch reife Person, deren erwachsene Intelligenzfunktion voll entwickelt ist, die emotional über ein breites Reaktionsspektrum verfügt und sich an einem überprüften Wertesystem orientiert und so ihre Bedürfnisse mit den Möglichkeiten ihrer Umgebung in Einklang bringt (vgl. Berne, 1961, S.242).

3.2.3 Mithilfe des Lebenskript die Verschiedenheit von Menschen verstehen

Das Modell des Skripts wird nach Berne definiert als „unbewusster Lebensplan des Individuums, der auf Entscheidungen, die in früher Kindheit getroffen wurde, basiert“ (Berne, 1966, S.286) oder präziser: „Ein Skript ist ein fortlaufendes Programm, das in früher Kindheit unter elterlichen Einfluss entwickelt wurde und dadurch das Verhalten eines Individuums in den meisten wesentlichen Aspekten seines Lebens beeinflusst.“ (Berne, 1972, S.343). Dies stellt auch einer der zentralen theoretischen Konzepte für die Therapie und Beratung dar.

Des Weiteren wird in der Transaktionsanalyse zwischen Gewinnerskripts, banalen Skripts und hamartischen Skripts unterschieden. Das Gewinnerskript erlaubt, die eigenen Ziele im Leben zu erreichen und ein zufriedenes, sinnerfülltes oder glückliches Leben zu führen. Banale Skripts sind durch Zeitvertreib gekennzeichnet, das Leben verrinnt ohne besondere Höhen und Tiefen. Hamartische Skripts oder Verliererskripts führen zu einem tragischen Lebensende der Skriptauszahlung (Skript-Payoff) in Form von schweren Krankheiten Verwahrung in Psychiatrie oder Gefängnis, Sucht, Suizid oder Sterben in Isolation (Einsamkeit) (vgl. Hennig, 2007, S.90)

Durch die verschiedenen Skripts ergeben sich auch verschiedene Haltungen zu sich selbst und der Außenwelt. Je nachdem mit welchem Skript wir von Kindheit an geprägt wurden, werden Erlebnisse von außen als positiv, negativ oder neutral betrachtet.

Sowohl die von uns bevorzugt benutzten Ich-Haltungen, die Art unserer Spiele, unser Umgang mit Gefühlen und Ersatzgefühlen, als auch unsere Lebensgrundposition sind das Ergebnis von frühen Erfahrungen und den daraus resultierenden Schlussfolgerungen und Entscheidungen.

Durch das Ausleben dieser genannten Elemente und den gemachten Erfahrungen im hier und jetzt, wird automatisch die Rechtfertigung und Verstärkung der alten, vorlogischen Entscheidungen und damit des gesamten Lebensplanes durchgeführt. Dadurch bestätigen wir uns seine „Richtigkeit“ und verhindern durch unser skriptgesteuertes Verhalten angemessenes, problemlösendes gegenwartsbezogenes Handeln. Häufig zentriert sich der Lebensplan um ein bestimmtes Skriptthema, das im Erleben und Verhalten immer wiederkehrt (vgl. Hagehülsmann, 2012, S.64).

Durch unser eigenes Skript und die damit nicht wahr genommenen Regeln, geben wir uns einer Illusion von vermeintlicher Freiheit hin, die uns sagt wie man ein „normales“ Leben zu leben hat. Danach mühen wir uns ein Leben lang ab, nach diesen Regeln zu leben um am Ende festzustellen ein bestenfalls unbefriedigendes alltägliches Leben durch vorfabrizierte Pläne zu leben. Und wenn wir dann danach fragen, warum denn unser Leben so

sinnlos war, dann beschuldigen wir uns ironischerweise noch selbst, statt zu fragen, wer uns dazu gezwungen hat (vgl. Steiner, 2000, S.119-120).

Durch die vorherige Sichtbarmachung der Einwirkungen von Skripts wird ersichtlich, dass wir unser alltägliches Handeln und Leben von Zwängen und strengen Regeln steuern lassen. Wir als Mensch und Persönlichkeit richten uns vorbehaltlos danach, ohne es zu hinterfragen bzw. Änderungen vorzunehmen, wenn das Skript nicht mehr zu meinen zukünftigen Vorstellungen passt.

Die Persönlichkeit des Menschen auch mit „Charakter“ bezeichnet stellt einen Menschen mit all seinem Empfinden, Denken, Dingen die er tut und lässt dar. Eine aktive Weiterentwicklung meiner Persönlichkeit ist diejenige Möglichkeit die ich besitze, mich jeden Tag mehr, auf dass was ich werden will bzw. werden kann hinzuarbeiten (vgl. Rogoll, 1992, S.153).

Das Ziel sollte jedoch sein frei von einem Skript zu leben und die bisherigen destruktiven Spiele sein zu lassen. Dadurch erhält man als Mensch die Chance das Leben zu leben, das man will und was einem wirklichen Spaß bereitet. Dies gilt ebenso im beruflichen wie auch privaten Kontext. Der Einfluss durch das Skript ist existenzieller Art und sollte immer stets betrachtet werden, wenn es darum geht einen Menschen und seine Verhaltens- und Handlungsweisen zu verstehen.

3.2.4 Strokes als Handlungskonzept zur Anerkennung und Beachtung des Menschen

Wie gelingt es dem Individuum, die widersprüchlichen Wünsche nach permanenter physischer Zuwendung einerseits und dem Streben nach Autonomie andererseits in Einklang zu bringen? Berne beantwortet diese Frage, indem er ein menschliches Grundbedürfnis beschreibt: den Anerkennungshunger, Anerkennungshunger stellt eine Transformation des Stimulushunger dar. Dahinter verbirgt sich die Leistung des Individuums, sein Dilemma „clever“ zu lösen: Das Bedürfnis nach anhaltender physischer Intimität wird umgewandelt in das Bedürfnis nach Beachtung und Anerkennung. So werden physische Streicheleinheiten durch soziale Streicheleinheiten (Strokes) „sublimiert“. Gleichwohl bleibt das Bedürfnis

nach physischer Intimität unvermindert bestehen, weshalb Berne beim Anerkennungshunger auch von einem Kompromiss spricht (vgl. Weigel, 2014, S.372).

Dieser Kompromissvorgang ist ein Ergebnis einer teilweisen Umwandlung des kindlichen Reiz-Hungers in etwas, das man als Hunger nach Anerkennung bezeichnen kann.

Mit zunehmenden Kompromiss-Komplikationen zeigt jeder Mensch in seinem Streben nach Anerkennung, auch eine mehr und mehr persönliche Note. Diese differenzierten Unterschiede sind es auch, die zur Vielgestaltigkeit der sozialen Verbindungen führen und das Schicksal des Individuums bestimmen (vgl. Berne, 2008, S.18-19).

Durch den Ausdruck Stroke wird jede Art von Aktion beschrieben mit der eine Anerkennung der Gegenwart des anderen verbunden ist. Man kann diesen Begriff als grundlegende Maßeinheit allen sozialen Tuns ansehen, dessen Transaktion die Grundeinheit aller sozialer Verbindungen ist (vgl. Berne, 2008, S.18-19).

Mittels der Landkarte und den verschiedenen Arten von Strokes die in Abbildung 8 ersichtlich sind, wird das grundlegende Bedürfnis nach „Wiedererkennung“ sichtbar. Bei einem Informationsaustausch bzw. Kommunikation zwischen Menschen wird auch Energie transportiert, diese Art von Energie mit der wir anderen Menschen explizit oder implizit mitteilen, was wir über ihn denken und fühlen. Wir geben ihm zu verstehen das wir ihn wahrnehmen, im Positiven wie im Negativen (vgl. Schulze, 2015, S.32-33).

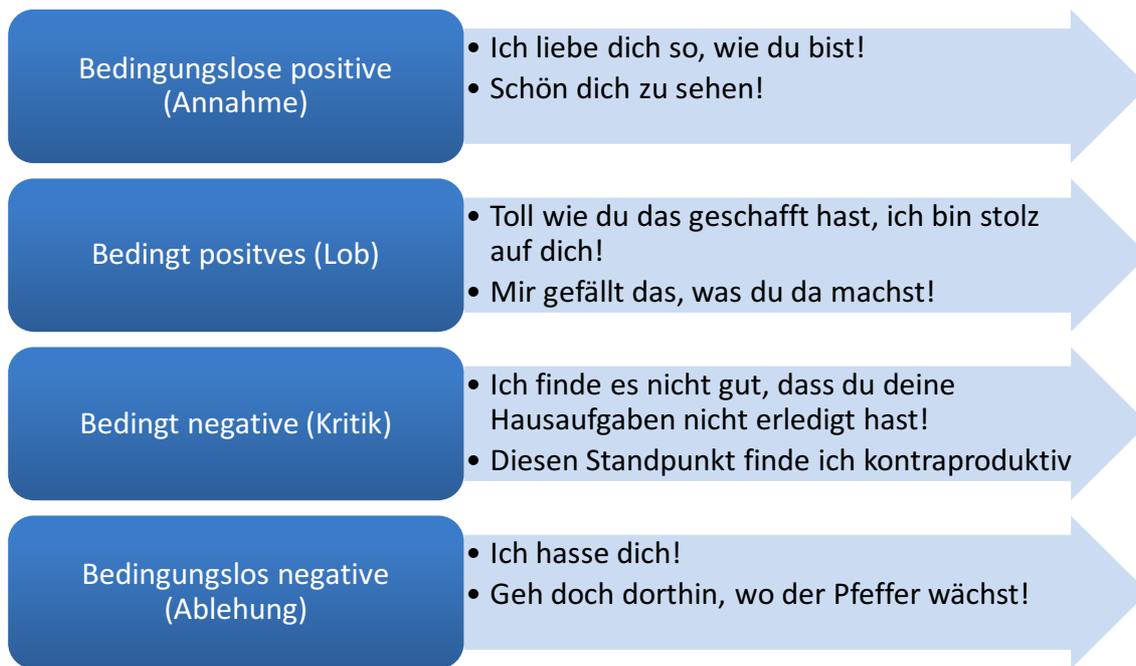


Abbildung 8 Strokes und deren vier verschiedenen Ausprägungen (vgl. Schulze, 2015, S.32-33)

Wenn wir keine Strokes erhalten, erleben wir das als Mangel. Um diesen Mangel zu kompensieren haben wir gelernt uns Strokes zu organisieren. Die verschiedenen Arten bzw. Prinzipien sind in Abbildung 9 ersichtlich.

Als Erwachsene leiden wir häufig unter einem „Zuwenig“ an Strokes, die in großem Umfang vorhanden und zugänglich sein könnten. Die Einhaltung der Stroke- Regeln führt dazu, dass Führungskräfte und Mitarbeiter die für alle Beziehungsprozesse in Organisationen so wichtigen Strokes verknappen. Dieser Zusammenhang ist eine wichtige Basis für die Motivationsarbeit von Führungskräften. Wenn es Führungskräfte gelingt, regelmäßig und in ausreichendem Maße authentisch zu „stroken“, dann haben sie Zugang zu einem der wichtigsten Treibstoffe für die Mitarbeitermotivation (vgl. Lohkamp, 2010, S.239).



Abbildung 9 Vorgehensweise bei einem Mangel an Strokes (vgl. Schulze, 2015, S.33)

3.3 Führungskraft als Coach

3.3.1 Coaching als Mitarbeiterorientierter Ansatz

Unter einem Coaching durch den Vorgesetzten, ist ein entwicklungsorientiertes Führen von Mitarbeitern zu verstehen. Im Rahmen der Personalentwicklung werden dadurch Mitarbeiter zielgerichtet beraten und angeleitet (vgl. Rauen, 2008, S.32).

Beim Coaching gilt es den Mitarbeiter durch den Prozess zu entwickeln und ihn zu unterstützen. Aufgrund dessen das Themenstellungen durch Coaching auch entsprechend bei Erfolg beendet werden, ist es wichtig den Mitarbeiter immer wieder mit neuen Themenstellungen zu konfrontieren. Ebenso ist es wichtig dem Mitarbeiter in dem fortlaufenden Prozess bewusst zu fordern. Dadurch werden Konflikte mit dem Mitarbeiter bewusst eingegangen, um die erforderliche Reflexion dessen zu fördern.

Der Coach muss sich der Anforderung stellen, eine bisher hierarchisch geführte Organisation, zu einer mitarbeiter- und teamorientierten Selbststeuerung zu entwickeln (vgl. Hamann, 2001, S.17).

Aufgrund der Beziehung des Geführten mit der Führungskraft, ist jedoch immer darauf zu achten das die Führungsrolle ebenso eine Kontroll- und Beurteilungsfunktion beinhaltet. Dadurch entsteht die Gefahr von Rollenkonflikten (vgl. Lippmann, 2013, S.103).

Dem Rollenkonflikt der entsteht, durch die einerseits beurteilende Führungskraft und andererseits des fördernden Beraters kann entgegengewirkt werden. Informationen die der Vorgesetzte durch die Themenstellungen aus dem Coaching erhält, dürfen beispielsweise nicht dazu verwendet werden, Schwächen in das jährliche Beurteilungsgespräch einfließen zu lassen.

Coaching durch die Führungskraft oder auch Managerial-Coaching genannt weißt einige positive Aspekte auf. Der Prozess des Coachings führt unter anderem zu einer größeren Rollen- und Zielklarheit, zu Zufriedenheit, besseren Leistungen, stärkerer Selbstwirksamkeitserwartung und einem höheren Karriere- und Zugehörigkeitsgefühl zur Organisation (vgl. Böning, 2015, S.94).

Wichtig ist vor allem auch zwischen den Rollen des Managers der auf Effizienz, Entscheidungsstärke und Durchsetzungswillen basiert und dem Coach der darauf vertraut, die Mitarbeiter und deren Potential zur eigenständigen Problemlösung zu unterstützen, zu unterscheiden (vgl. Schumann, 2016, S.17)

Hier ist es notwendig als Führungskraft zwischen den verschiedenen Rollen wechseln zu können und für die jeweilige Situation die entsprechende Selbstreflexion durchzuführen. Erst diese Flexibilität ermöglicht es der Führungskraft als Coach wirksam zu sein.

3.3.2 Prozess des Coachings nach Rauen

Das folgend beschriebene COACH-Modell von Rauen & Steinhübel 2001 ist in die fünf idealtypischen Coaching Phasen untergliedert (vgl. Rauen, 2005, S.11).

Aus Abbildung 10 ist ersichtlich, dass es sich um einen Grundrahmen handelt, hinter dessen in jeder Phase verschiedene Tools, Methoden und Landkarten zur möglichen Anwendung stehen.



Abbildung 10 COACH Modell nach Rauen & Steinhübel (vgl. Rauen, 2005, S.11)

Der Prozess beginnt als erstes mit dem Vorgespräch, in der Klärung stattfindet und die Grundlage für die Beratungsbeziehung gelegt wird. Hierbei wird unter anderem auch entschieden, ob für die Themenstellung Coaching das angemessene Mittel zur Lösung bietet.

Hier ist zu beachten das der Prozess folgende Punkte bedingt, ohne dessen vorliegen nicht gestartet werden soll. Dabei handelt es sich um die Freiwilligkeit, Diskretion, Gegenseitige Akzeptanz, Selbstmanagementfähigkeiten, Offenheit, Transparenz und zu guter Letzt

Veränderungsbereitschaft (vgl. Rauen, 2008, S.48). Diese beschreiben und charakterisieren erfolgsentscheidende Faktoren für den Prozess.

In der inhaltlichen Orientierung als nächsten Schritt, ist das Ziel die weitere Vorgehensweise zu klären. Auf Basis der Problemstellung wird eine vertraglich fixierte Zielvereinbarung, die auch mündlich erfolgen kann durchgeführt.

Daran schließt sich die Phase der Analyse an, in der das Ziel das präzise Herausarbeiten der eigentlichen Problemstellung ist. Dadurch wird die effiziente und vor allem effektive Veränderungsarbeit ermöglicht, da ansonsten die Gefahr besteht am falschen Anliegen zu arbeiten.

In der Change Phase werden die Veränderungen sichtbar stattfinden. Diese haben in den vorherigen Phasen bereits begonnen, werden aber jetzt erst bewusst thematisiert und forciert.

Zu guter Letzt stellt der professionelle Abschluss die Zielerreichung sicher. Es hilft dem Mitarbeiter wie auch dem Coach, das Ziel als erreicht zu bestätigen. Der Coach erhält dadurch ebenso wichtige Impulse als Rückkoppelung für seine eigene Arbeit. Das klare Ziel sollte aber immer sein, den Mitarbeiter so schnell wie möglich in die Selbständigkeit zu bringen.

Einen guten und erfolgreichen Coach zeichnet aus, dass er auf die Lösung von Problemen orientiert ist, den Blick auf die Zukunft, auf mögliche Optionen lenkt und mit dem Mitarbeiter daran arbeitet, die Lösungen herauszuarbeiten. Hierbei geht es nicht darum, dass der Coach das Problem fixiert und erklärt (vgl. Hamann, 2001, S.41).

Dadurch wird ersichtlich, dass die Führungskraft als Prozessbegleiter während des Coaching Prozesses, mit methodischer Kompetenz den Mitarbeiter unterstützt.

Dieser sollte vorwiegend mittels Fragen den Mitarbeiter in der Lösungsfindung unterstützen bzw. leiten. Es ist besonders darauf zu achten das die Lösungserarbeitung beim Mitarbeiter und nicht bei der Führungskraft liegt. Der Mitarbeiter ist der interne Kunde, denn es zu unterstützen gilt.

3.3.3 Erfolgsfaktoren für die Führungskraft als Coach

Im Folgenden werden Erfolgsfaktoren beschrieben die allgemein für einen Coach gelten, vor allem aber auch im Besonderen für die Rolle der Führungskraft als Coach. Dabei sind einige besondere Merkmale zu beachten, die aufgrund des Rollenkonfliktes zwischen einem Manager und einem Coach entstehen.

Ein wichtiger Punkt in Bezug auf den wirksamen Einsatz von Tools welcher in die Literatur laut Rauen bisher kaum Eingang gefunden hat, ist die Beachtung von Wirkfaktoren bei der Auswahl von Coaching Tools. Hierbei handelt es sich um Merkmale die wirksame von weniger wirksamen Coachings unterscheiden (vgl. Rauen, 2012, S.12). Zu den Wirkfaktoren zählen Ergebnisorientierte Selbstreflexion, Ergebnisorientierte Problemreflexion, Zielklärung, Umsetzungsunterstützung, Ressourcenaktivierung und Erlebnisaktivierung (vgl. Rauen, 2012, S.16).

Ebenso lassen sich Erfolgsfaktoren für den Coach wie Schreyögg erläutert nach menschlichen und fachlichen Gesichtspunkte differenzieren. In die Kategorie „Mensch als Persönlichkeit“ fällt unter anderem eine breite Lebens- und Berufserfahrung, eine gute persönliche Ausstrahlung und einen angemessenen Interaktionsstil. Zu den fachlichen Qualifikationen gehören unter anderem intellektuelle Flexibilität, breites Sozialwissenschaftliches Wissen ein hohes Maß an ideologischer Offenheit und eine jeweils passende Feldkompetenz als relevante Forderungen (vgl. Schreyögg, 2012, S.151).

Es ist aber besonders darauf zu achten, das die menschliche Kategorie dem Phänomen einer subjektiven Bewertung unterliegt. Währenddessen die fachlichen Qualifikationen einen allgemeingültigeren Charakter unterliegen.

Ebenso gehört die Eigenschaft der Gelassenheit dazu, damit ein Coach wirken kann. Er braucht Persönlichkeit, er muss authentisch sein, offen, ehrlich Selbstvertrauen und Zivilcourage besitzen, und last but not least, er braucht die richtige Einstellung zu seiner Arbeit (vgl. Hamann, 2001, S.17).

Ein erfolgreicher Coach muss unter anderem Visionen entfalten und eine lernende Organisation gestalten, die Mitarbeiter zum eigenverantwortlichen Handeln ermutigt.

Das „Model of Coaching Effectiveness“ von Kilburg basiert auf den Erkenntnissen der Gesundheits- und Psychotherapieforschung, die auf das Coaching von Managern übertragen werden. Hierbei gelten folgende Variablen bzw. Wirkfaktoren als erfolgreich (vgl. Lindart, 2016, S.41-42): Commitment von Coach und Klient, Charakteristika des Problems, Strukturelle Rahmenbedingen, Arbeitsbeziehung, Qualität der Interventionen und Adhärenz.

Berufliche Handlungskompetenzen wie es Coaching darstellt, wird pragmatisch in vier Kompetenzklassen wie in Abbildung 11 ersichtlich in Fach-, Methoden-, Sozial- und Persönlichkeits-/Selbstkompetenz eingeteilt. Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Klassen interdependent und daher nicht immer klar voneinander abgrenzbar sind (vgl. Triebel, 2016, S.13).

Wichtig in dem Zusammenhang mit den Handlungskompetenzen ist das die Weiterbildung zum Coach auf der Basis eines „ganzheitliches Lernen“ erfolgt. Das heißt, dass die Entwicklung aller vier Kompetenzen insgesamt und gleichberechtigt gefördert werden muss. Für die Beratungstätigkeit ist es schließlich das praktische Tun und Handeln mit den entsprechenden Erfahrungen, die einen nachhaltigen Lernprozess auslösen kann.

Der Einfluss des Coaches auf die Beziehung zu dem Coachee ist eine sehr entscheidende Wirkung hinsichtlich der Einstellungen zum Coaching Prozess. Dieser stellt den Rahmen für ein funktionierendes und auf beiden Seiten gelingende Lernumgebung dar (vgl. Brewer, 2014, S.64).

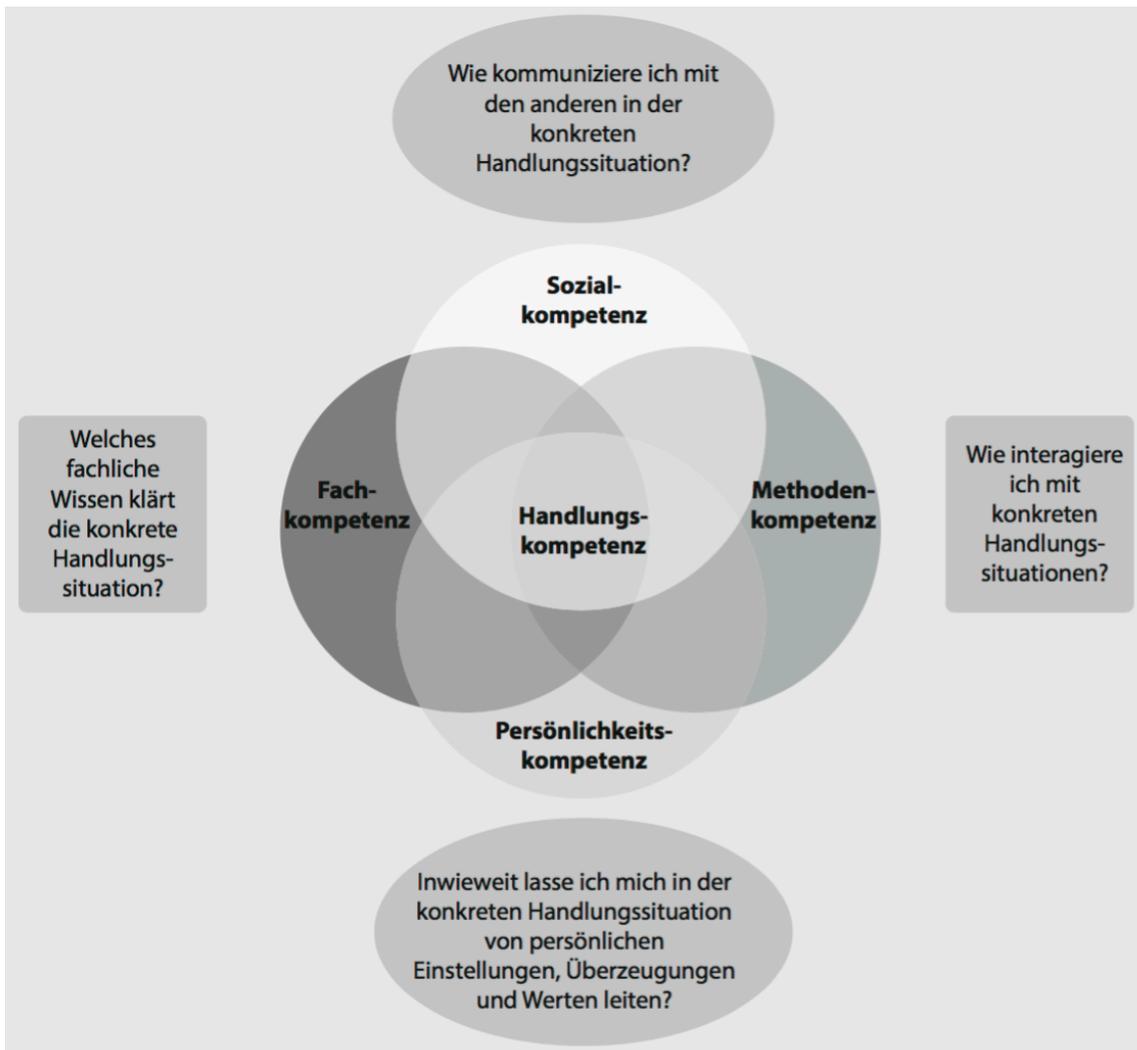


Abbildung 11 Die 4 Handlungskompetenzen des Coaching (vgl. Triebel, 2016, S.13)

3.3.4 Anforderungen an die Führungskraft und den Mitarbeiter

Für den Prozess des Coachings sind Anforderungen die an die Führungskraft und den Mitarbeiter gestellt werden zu beachten.

Unter der Voraussetzung, Einzelcoaching ist die richtige Methode, können folgende Rahmenbedingungen zusätzliche Klarheit geben, ob die Wahl wirklich sinnvoll ist: Selbstmanagementfähigkeit des Mitarbeiters, Veränderungsbereitschaft, Akzeptanz der Kundenrolle und Selbstverantwortung (vgl. Lippman, 2009, S.352-353).

Für ein Coaching braucht es zumindest die Bereitschaft von seitens Mitarbeiter, Themen anzugehen, Veränderungen oder Neuerungen und dabei auftretende Ambivalenzen zuzulassen und Unsicherheit zu ertragen.

Die Entwicklung von Menschen zu unterstützen und zu begleiten, ist eine verantwortungsvolle Aufgabe. Dafür braucht derjenige der diesen Prozess begleitet ein hohes Maß an Selbstreflexion und Eigenentwicklung. In Abbildung 12 ist ersichtlich welche Anforderungen an die Grundhaltung eines Coaches gelten (vgl. Lenz, 2007, S.27).

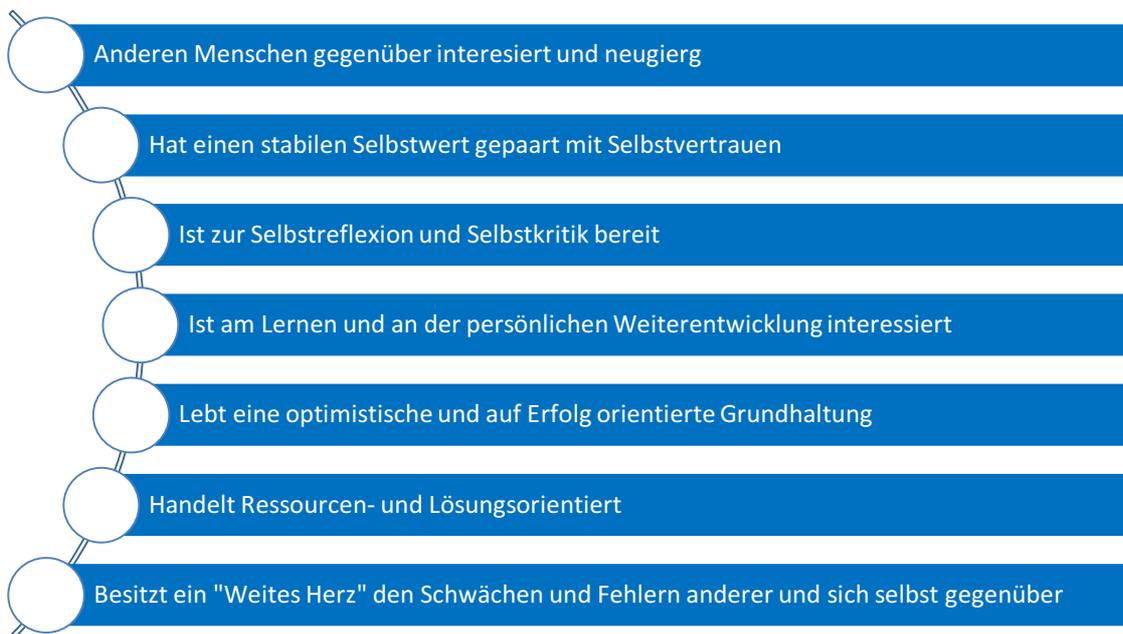


Abbildung 12 Grundhaltungen eines Coaches (vgl. Lenz, 2007, S.27)

Die Anforderungen des Coaches (Kompetenzen) können nach Schreyögg aber ebenso nach sogenannten Kompetenzklassen wie in Abbildung 13 ersichtlich, unterschieden werden (vgl. Schreyögg, 2015, S.263).

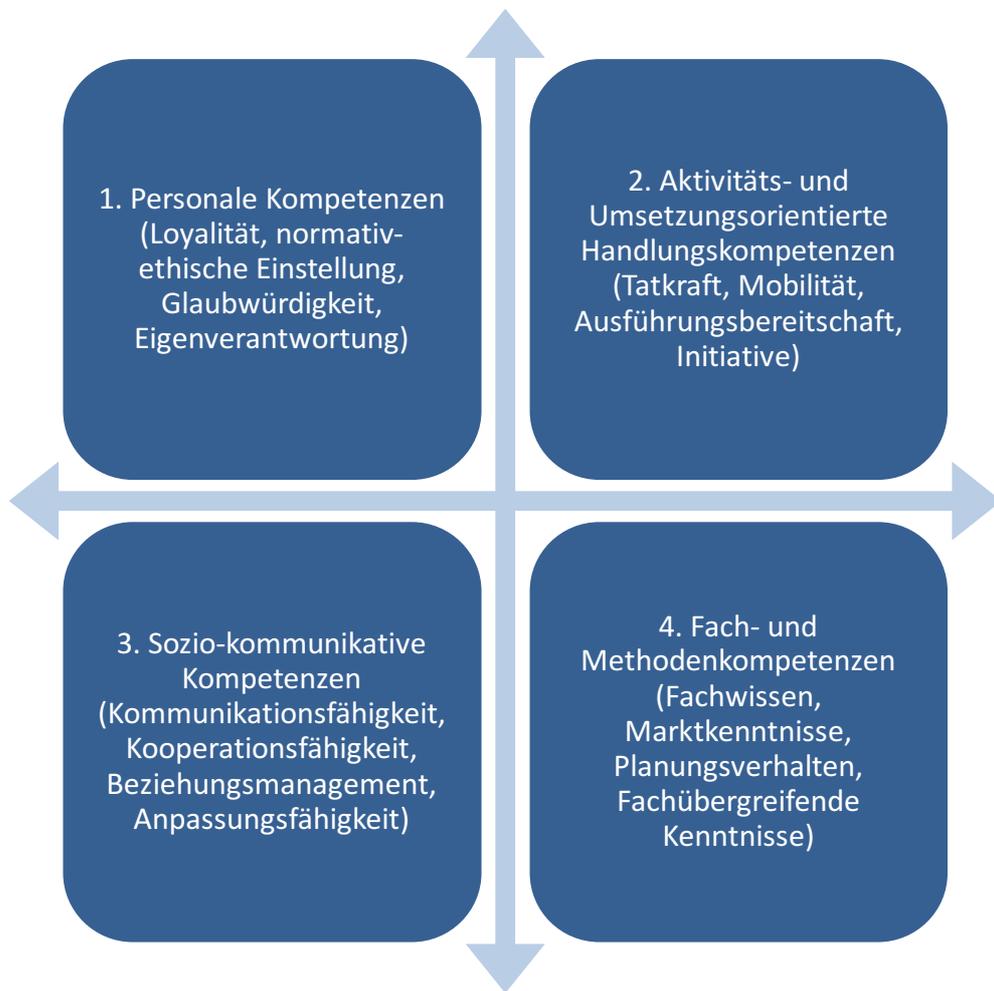


Abbildung 13 Anforderungen des Coaches nach Schreyögg (vgl. Schreyögg, 2015, S.263)

Ebenso muss aber auch beachtet werden das die Steuerung des Prozesses und dadurch die Autonomie bei dem Mitarbeiter liegt. Aus systemischer Sicht wird hier auch von einer Ko-Kreation von neuen Handlungsmöglichkeiten (Innovationen), die von den Interventionen des Coaches angeregt werden gesprochen (vgl. Loebbert, 2015, S.43). Die subjektive Selbstwirksamkeit des Mitarbeiters, aus eigenen Kräften Handlungserfolge zu erreichen, ist daher das Nadelöhr für erfolgreiches

Coaching. Die Selbstwirksamkeitserwartung ist eng verbunden mit der Einschätzung der eigenen Fähigkeiten. In der Regel beeinflusst eine hohe Selbstwirksamkeitserwartung die ausgeführte Leistung positiv, und zwar unabhängig von den wirklichen Fähigkeiten (vgl. Loebbert, 2015, S.62).

Da Coaching keine Therapie ersetzt, ist Selbststeuerungsfähigkeit auf Seiten der Coachee erfolgsentscheidend. Von Coaching profitiert, wer Willens und in der Lage ist, bewusst zu handeln, Entscheidungen zu treffen und die Verantwortung für das eigene Leben zu übernehmen. Ein gutes Maß an Zuversicht, durch eigenes aktiv werden etwas verändern zu können, erhöht die Wirkung kreativer Coaching Prozesse (vgl. Böhm, 2016, S.36-37).

Um einen Coaching Prozess starten zu können, braucht es hier einen Vertrauensaufbau auf beiden Seiten. Ebenso muss eine Rollen- und Kontextklärung durchgeführt werden, damit ein tragfähiges Arbeitsbündnis entstehen kann (vgl. Webers, 2015, S.84-85). Es gilt einen Raum und Rahmen zu schaffen, in welchem ein Coachee in der Tiefe berührt wird. Genauer, ob und wie gut es gelingt, in die „Welt“ des Coachee einzutauchen und ihn dort, wo er sich befindet abzuholen. In gewisser Weise ein Verschmelzen, ohne das Eigene, vor allen Dingen die eigenen Ressourcen aufzugeben (vgl. Ohnesorge, 2014, S.37).

Ebenso gehören Verträge zur gegenseitigen Klärung von Erwartungen zu den Anforderungen eines Coaching Prozesses. Bei dieser partnerschaftlichen Klärung sollen die Rollen der Beteiligten und die konkreten Ziele und Vereinbarungen festgelegt werden.

Coaching-Kompetenz ist etwas das man lernen kann und muss als Führungskraft. Hierzu gibt es einige wesentliche Kriterien die hilfreich sind. Dies sind Arbeit an sich selbst, Berufs- und Lebenserfahrung, professionalisierte Sozialkompetenz und ständige Entwicklung- und Auseinandersetzungsbereitschaft. Aber ebenso wichtig wird Perfektionismus als ein Merkmal beschrieben das einen Coach tendenziell zu einem schlechten macht (vgl. Pohl, 2010, S.67).

3.4 Self Leadership und Selbstreflexion der Führungskraft

3.4.1 Self Leadership als Ansatz zur Weiterentwicklung der Führungskraft

Effektive Führung beginnt bei effektiver Selbstführung. Das Konzept Self-Leadership beruht darauf, dass eine Führungskraft sich zunächst selbst effektiv beeinflussen und führen können sollte, bevor sie andere Personen führt. Dieser Prozess wird allgemein definiert als die Selbstbeeinflussung zur Steigerung der persönlichen Effektivität (vgl. Furnter, 2013, S.59).

Eine der wichtigsten Voraussetzungen um Führungsverantwortung professionell zu übernehmen, ist ein permanentes Selbstmanagement, das wiederum ein hohes Maß an Selbstreflexion voraussetzt (vgl. Aron-Weidlich, 2012, S.40).

Dies wird benötigt um ein hohes Maß an Persönlichkeit und Selbstführung zu unterstützen bzw. weiterzuentwickeln. Dadurch werden die erheblichen Anforderungen unterstützt, die Entscheidungen in komplexen Situationen, Unbestimmtheit und Krise mit sich bringen, treffen zu können (vgl. Saur, 2014, S.47 ff.)

Dieses persönliche Wachstum zählt zu den wichtigsten Merkmalen, die man als Führungskraft aufweisen sollte. Durch den Zugang zu sich selbst, erhält man die Möglichkeit stetig komplexere Aufgabestellungen zu bewerkstelligen.

Ohne Reflexion, ohne Möglichkeiten der (Re-)Orientierung, ohne eigene Weiterentwicklung, ohne Pause und Zeit für Regeneration, um wieder Führungskraft zu sammeln, steigt aus diesen Gründen die Gefahr von Fehlern und der eigenen Selbstüberlastung – mit häufig weitreichenden Konsequenzen für Organisation und Mitarbeiter (vgl. Saur, 2014, S.48).

Daraus ergibt sich im Umkehrschluss die Möglichkeit, die steigende Komplexität zu bewältigen und eine Steigerung der eigenen Effizienz zu erreichen. Dies bedingt aber auch einen Grad der Autonomie zu erreichen, der angemessen für die jeweilige Aufgabenstellung hinsichtlich fachlicher aber insbesondere auch der Mitarbeiterführung ist. Autonomie entsteht durch Self-Leadership und Selbstreflexion.

Führungskräften muss sich deshalb nach den Worten von Peter Drucker bewusst sein, dass nur der Verantwortung für andere übernehmen kann, der bereit und in der Lage ist, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen (vgl. Gräser, 2013, S.239).

So erfordert das Erlernen der Kunst, sich selbst und andere zu führen, zunächst einmal mit einer gewissen Regelmäßigkeit im Laufe des Tages Atempausen einzulegen, Aktivitäten zu unterbrechen und ab und zu innezuhalten. Dann gewinnen wir die notwendige Distanz zu uns und den Herausforderungen. Wir gehen nicht länger im Vielerlei des Alltags verloren und erwerben die Fähigkeit, aus der übergeordneten Perspektive mit Gelassenheit Prioritäten zu setzen (vgl. Corrina von Au, 2016, S.51).

3.4.2 Prozess der Selbstreflexion

Eine wichtige Stabilität in unserem Leben liegt in uns, in unserer Persönlichkeit und dem eigenen Vertrauen zu sich selbst. Wie wir uns selbst als Persönlichkeit definieren, entwickeln und abgrenzen, unterstützt uns in den andauernden ökonomischen und gesellschaftlichen Veränderungsprozessen (vgl. A. van der Markt, 2012, S.161). Selbstreflexion gehört zu den Entwicklungsmaßnahmen für die Führungskraft, um auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter sinnvoll reagieren zu können (vgl. LuPe, 2016, S.4).

Dieser Weg zu sich selbst verlangt dabei mehrere Reise-Stationen. Einen ersten Bezugspunkt bildet das Bewusstmachen der aktuellen Lebenssituation (Selbstwahrnehmung). Darauf aufbauend sind die Fähigkeiten und Fertigkeiten zum kritisch-konstruktiven Dialog mit sich und seiner Umwelt bedeutsam (Selbstreflexion). Schlussendlich sollten die dabei gewonnenen Erkenntnisse „selbstverständlich“ dauerhaft in persönlichkeitsadäquates Handeln überführt werden (Selbstregulierung), damit eine überzeugende Identität (Persönlichkeit) erreicht wird (vgl. Streich, 2013, S.205).

Das entwickeln von einem Zugang zu sich selbst und dem was uns antreibt hilft, nicht in alten Dramen verhaftet zu bleiben (vgl. Arnold, 2014, S.164).

Wichtig bei der Selbstführung ist ebenso der Referenzpunkt für das eigene Denken, Fühlen und Handeln der durch selbstreflexives lernen entwickelt wird (vgl. Arnold, 2011, S.105). Dies unterstützt auch mit den Gegensätzen Selbstführung vs. Fremdführung, Selbststeuerung vs. Fremdsteuerung und der damit verbundenen eigenen Freiheit bewusst umzugehen (vgl. Kühl, 2016, S.335).

Durch den Prozess von Selbstreflexion wird Bewusstheit von den eigenen Fähigkeiten und Auswirkungen der Führungsarbeit erzeugt. Erst durch den Prozess der Auseinandersetzung und Selbstreflexion der eigenen Stärken, Schwächen und deren Auswirkungen kann aktiv an Fortschritten gearbeitet werden (vgl. Kappe, 2016, S.45).

Nachfolgen wird der Prozess der Selbstreflexion nach Atkins u. Murphy wie in Abb. 14 ersichtlich erläutert (vgl. Atkins, 1993, S.1188-1192).

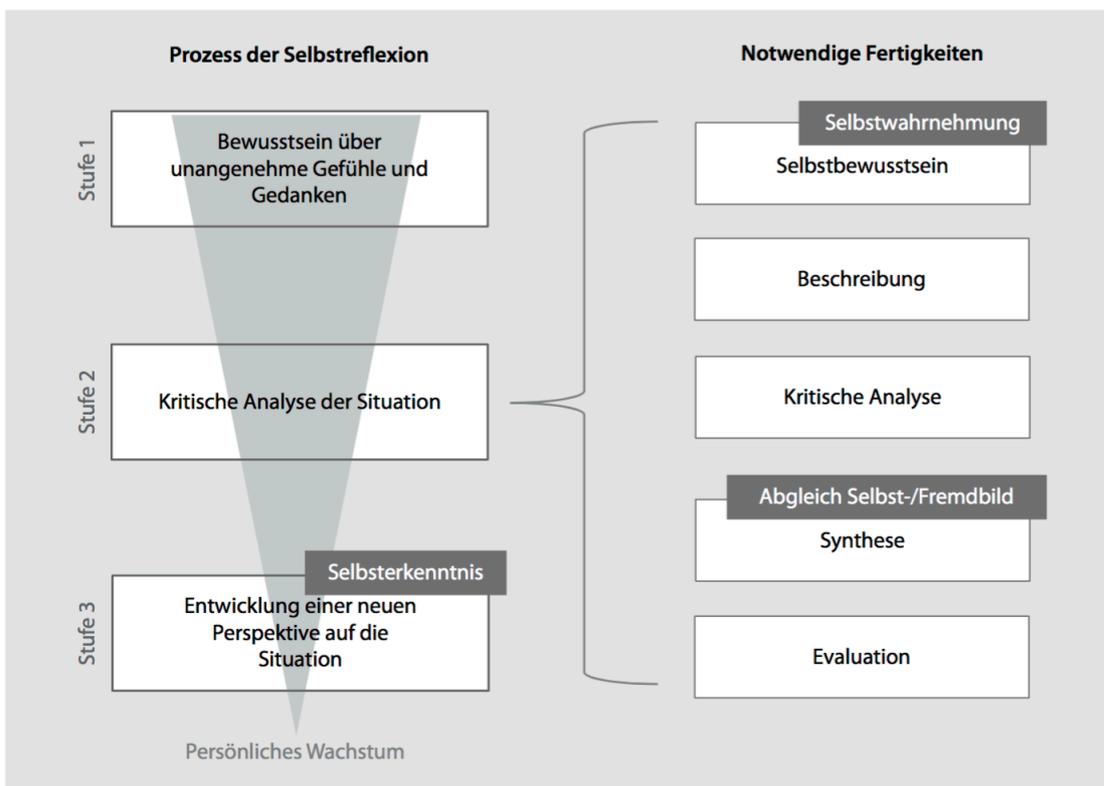


Abbildung 14 Prozess der Selbstreflexion (Frey, 2016, S.180)

Der Prozess beginnt mit dem Bewusstsein über unangenehme Gefühle und Gedanken. In dieser ersten Stufe entsteht die Realisierung, dass in der vergangenen Situation nicht ausreichend Wissen vorhanden war, um zu verstehen was passiert ist. Anschließend findet die Analyse der Situation statt, in der eine kritische Auseinandersetzung mit den eigenen Gefühlen und dem Wissen über die Situation erfolgt. Der Fokus liegt hier im Besonderen auf positive Gefühle anstellen von hinderlichen Gefühlen.

Mithilfe der Selbstreflexion werden in der dritten Stufe Lerneffekte erzielt. Dies geschieht durch die Entwicklung neuer Perspektiven auf die Situation, die durch affektive und kognitive Veränderungen zusätzlich, ebenso zu Verhaltensänderungen führen können (vgl. Frey, 2016, S.179).

Erfolgsfaktoren für den Prozess der Selbstreflexion sind die dazu notwendigen Fertigkeiten wie der Selbstwahrnehmung und dem Abgleich von Selbst-/Fremdbild.

3.4.3 Rollenwelten: Bewusstheit für die Führungskraft

Eine Person ist laut Bernd Schmid und seinem Drei-Welten-Modell ein Träger von drei verschiedenen Rollen. Das menschliche am Menschen drückt sich in diesem Modell, im gestalten seiner Rollen aus. Durch die Art in der die Rollen gelebt werden, kommt sein Wesen zum Ausdruck und die Art wie die verschiedenen Rollen erlebt und gelebt werden (vgl. Schmid, 1994, S.55-56).

In Abbildung 15 wird das Drei-Welten-Modell der Persönlichkeit und deren Übergang in die einzelnen Rollen dargestellt. Laut Bernd Schmid sieht das Modell vor, dass der Mensch nur durch seine Rollen in seinem Menschsein existieren und erfahren werden kann.

Im Rollenmodell der Persönlichkeit als Träger von Rollen verstanden, findet die Inszenierung in ihrer jeweiligen Welt statt. Diesem Modell folgend, wird die Einzigartigkeit und die Menschlichkeit (das Menschsein) einer Person in ihrer Art und Weise beschrieben, wie sie ihre Rolle strukturiert, erfährt und lebt. Über-Ich-Zustände hinausreichend, sorgen Rollen für die Verbindung zwischen Menschen und Inszenierungen in ihren Welten. Persönlichkeit

verbindet daher Kontext und Inhalt. Dem Rollenmodell ging die Entwicklung des „Drei-Welten-Modells der Persönlichkeit“ voraus, dass es ermöglichte, Persönlichkeit im Licht des Umgangs mit drei Welten zu betrachten (vgl. Schmid, 2008, S.87-88).

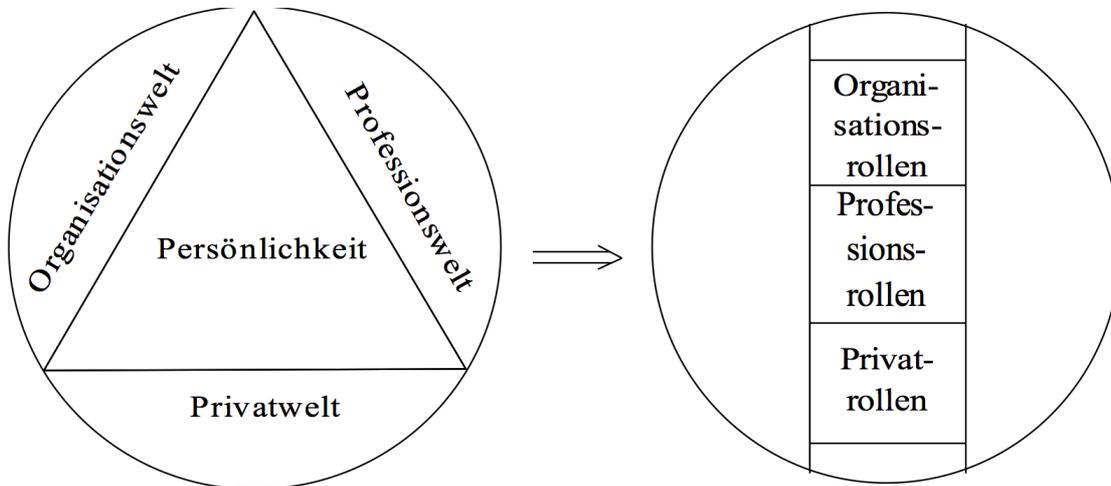


Abbildung 15 Drei Welten-Modell der Persönlichkeit und Rollenleitermodell (Schmid, 2008, S.88)

Das Drei-Welten-Modell beschreibt die Persönlichkeit auf den Bühnen der beruflichen Entwicklung, der Organisationen in denen man tätig ist und der privaten Welt. Dies gibt der Führungskraft eine Unterstützung bzw. die Fragestellung an die Hand, wie das Engagement in den verschiedenen Lebenswelten balanciert ist bzw. werden soll.

Man sollte heute wissen, wer man beruflich ist, unabhängig von der Karriere in einer bestimmten Organisation. Mithilfe dieses Modells kann sich eine Führungskraft beispielsweise fragen, wie das Engagement in den verschiedenen Lebenswelten balanciert ist. Lebenswege und Entwicklungen driften hier oft auseinander (vgl. Schmid, 2004, S.17).

Der Begriff der „Rolle“ kommt, wenn wir uns auf die Soziologie und die Sozialpsychologie beziehen, aus dem Bereich des Theaters. Die Rolle wird als die Summe der Erwartungen an eine bestimmte, festgelegte soziale Position in Bezug auf das dazugehörige Denken, Fühlen, Verhalten sowie auf

die der entsprechenden Beziehungsgestaltung des Menschen bezogen (vgl. Schulze, 2015, S.141).

3.4.4 Das Konzept der Antreiber zur Erkennung des eigenen Ich's

Das Konzept der Antreiber, stammt ebenfalls aus der Transaktionsanalyse und versucht zu erklären wie bestimmte Verhaltensweisen zustande kommen. Die inneren Antreiber, die wir in der Kindheit erworben haben, sind nicht permanent innerlich aktiv. Sie treten meist erst dann in Erscheinung, wenn sie durch Stresssituationen oder ganz bestimmte Auslöser aktiviert werden (vgl. Dehner, 2009, S.79).

Durch das Antreiberkonzept werden Dynamiken beschrieben, die aus Einschränkungen des Selbstwertgefühls entstehen. Zwar bringen Menschen Neigungen zu bestimmten Antreibern mit, doch bestimmen auch Kontexte und Beziehungen, ob und welche Antreiberdynamiken ausgelöst werden (vgl. Schmid, 2008, S.85-86).

Das Konzept der fünf Antreiber geht auf den amerikanischen Transaktionsanalytiker und Therapeuten Taibi Kahler zurück. In seinen Studien hatte er „menschliches Verhalten unter Druck “ (Schneider, 2006, S.15) beobachtet. Er kristallisierte fünf Verhaltensmuster heraus die sich körpersprachlich und sprachlich unterscheiden. Mit dem Begriff „Antreiber“ drückt Kahler aus, dass eine Person sich selbst nicht bewusst steuert, sondern sich „getrieben“ verhält (vgl. Weigel, 2014, S.407-408).

Die Problematik an der Antreiberdynamik sind nicht die Antreiber als solches. Diese Verhaltensweisen eignen sich Aufgaben gut zu bewältigen. Sie zeigen Talente an, die Buckingham und Clifton als „jedes nachhaltige Denk-, Gefühls- oder Verhaltensmuster definieren, das produktiv eingesetzt werden kann“ (Buckingham, 2007, S.53).

Kontraproduktiv ist diese Verhalten dann, wenn es der psychischen Dynamik folgend automatisch und damit nicht zielgerichtet gesteuert, nicht dosiert erfolgt: Eine Person entscheidet nicht den realen Anforderungen gemäß, wie sie sich anderen gegenüber oder beim Bearbeiten einer Aufgabe

verhalten will. Das Verhalten ist Ausdruck einer oft unbewussten, negativen Anpassung an intensiv empfundene Forderungen (vgl. Kahler, 2005, S.6)

Die Frage die sich stellt ist, warum Menschen unter subjektiv erlebten Stress ein dauerhaft Antreiber-gesteuertes Verhalten zeigen, obwohl es Zuviel des Guten ist? Dies wird laut Weigel gesteuert, durch das früh erlernte Gefühl des OK Fühlens durch Gehorsam. Dies äußert sich in sichtbaren Symptomen von Vorgängen in einem System von Personen und Umwelt. Die Person hat im Laufe ihres Lebens ihre Persönlichkeit inklusive der verinnerlichten Antreiber entwickelt. Wie sie sich und die Situation im aktuellen Augenblick erlebt, entscheidet über die Häufigkeit und Intensität ihrer Antreiberdynamik (vgl. Weigel, 2014, S.413).

Die Antreiber einzeln oder in Kombination sind die eigentliche Ursache für den inneren Stress von Menschen. Durch den Druck der durch sie entsteht, wirken diese gereizt, unwirsch oder unfreundlich und daraus entstehen Fehler, die wiederum zu neuen Schwierigkeiten führen. Dennoch bedeutet, wenn Antreiber irgendwann verinnerlicht wurden, dass diese auch immer aktiv sind. Hierzu benötigt es bestimmte auslösende individuelle Situationen um diese zu aktivieren (vgl. Dehner, 2013, S.174).

In Abbildung 16 sind die fünf Antreiber und zwölf Einschärfungen dargestellt. Hierbei ist ersichtlich das Antreiber auch sehr positive Seiten besitzen und uns zu unserer aktuellen Persönlichkeit geformt haben. Diese helfen uns die negativen Einschärfungen zu reduzieren bzw. ihnen entgegen zu wirken.

Durch erzieherische, bewusste Anweisungen (Erlaubnisse/Verbote) erhalten Kinder Botschaften um das Leben wie von den Eltern in gewünschter Weise zu bewältigen. Dadurch soll sich das Kind in den sozialen Rahmen einfügen. Hierbei ist zu beachten das sich diese Botschaften in dem späteren Leben als Erwachsener sich in allen Lebensbereichen wiederfinden und in generalisierter und übertriebener Form zu Antreibern werden (vgl. Hennig, 2007, S.101).

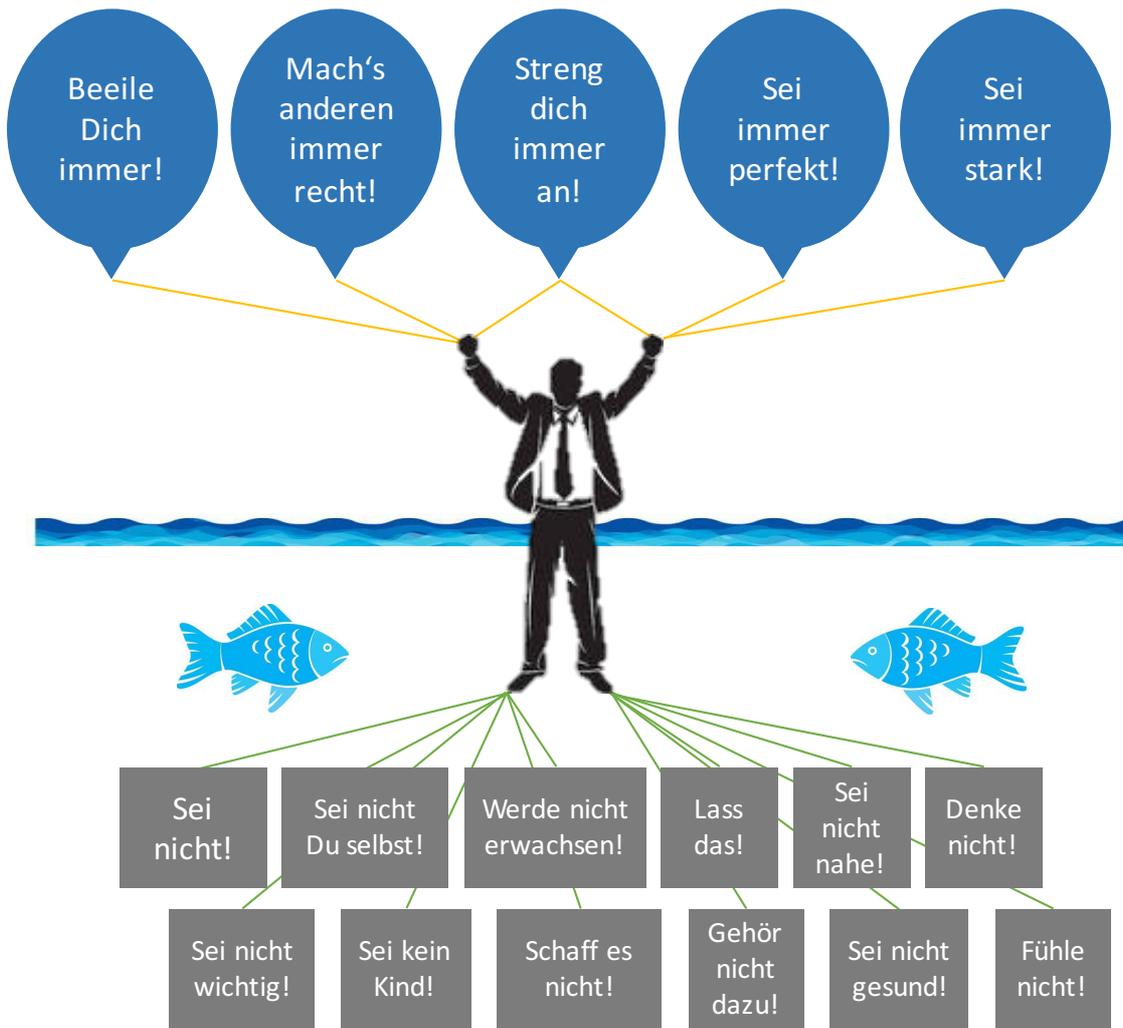


Abbildung 16 Modell & Verbindung der Antreiber und Einschränkungen (In Anlehnung an Schulze, 2016, MBA GM TH Deg. Kurs)

4. Lösungsansätze: Der Mensch als Mittelpunkt von Führung

4.1 Strategischer Ansatz für die Organisation & Führung

4.1.1 Merkmale & Eigenschaften zukunftsorientierter Organisationen

In den letzten 260 Jahren „industrielle Revolution“ haben sich wie im Modell von Koren dargestellt, immer wieder einschneidende Strukturwandel vollzogen. Der Mensch der ursprünglich von der handwerklichen individuellen Einzelfertigung in kleinen Betrieben, in die industrielle Massenproduktion überging, scheint sich aktuell durch die Digitale Revolution wieder in Richtung individuelle Einzelfertigung zu wandeln.

Dies wird einerseits durch den Menschen selbst ausgelöst, aufgrund des Wunsches zur personalisierten Produktindividualisierung, andererseits durch die stille Umwälzung und Entwicklung der Menschen hin zur individuellen Persönlichkeit. Damit geht ein stetig steigender Anspruch an die Unternehmen und an die Tätigkeiten selbst einher.

Die Digitale Revolution mit der Ausprägung „Industrie 4.0“ „Internet of Things“ bzw. „Internet of Everything“ soll unter anderem mithilfe der Vernetzung der gesamten Wertschöpfungskette, die Möglichkeit eröffnen die Ansprüche der Kunden an immer individueller Produkte zu erfüllen. Ebenso soll durch die Vernetzung aller Endgeräte die physische und virtuelle Welt fortwährend stärker zusammenwachsen und die Ableitung des zu jedem Zeitpunkt optimalen Wertschöpfungsflusses ermöglichen. Hier gelten die Worte „Everything gets Smart“. Dadurch soll auch das Dilemma zwischen Scale und Scope reduziert bzw. aufgelöst werden.

Laut der Studie „Industrie 4.0 – Status und Perspektiven“ vom Bundesverband Bitkom werden die Branchen übergreifenden Veränderungen durch die Digitalisierung immer mehr dahinführen, das Unternehmen zu den Produkten komplementäre Services für die Kunden anbieten müssen, sogenannte „Smart Services“ (vgl. Bitkom, 2016, S.5). Dadurch müssen sich Unternehmen in Richtung Gesamtlösungsanbieter über den vollständigen Produktlebenszyklus wandeln.

Durch die Digitale Revolution stehen wir wieder an einer Schwelle einer großen Veränderung. Diese wird unter anderem von Malik als „Transformation 21“ in die komplexe Welt genannt.

Zu den größten Herausforderungen des 21. Jahrhunderts gehört laut Malik das Meistern von Komplexität, die durch die exponentiell steigende Komplexität und Dynamik des Wandels der heutigen global vernetzten Systeme wiedergegeben wird (vgl. Malik, 2013a, S.7). Eine der zentralen Herausforderungen ist das neue Funktionieren von Organisationen, damit diese die reale Komplexität meistern und sich an bisher noch nie dagewesene Bedingungen neu anpassen können (vgl. Malik, 2013b, S.54).

Um den Anforderungen die aus der Digitalisierung und der daraus entstehenden Komplexität durch Produktvielfalt und den neuen Ansprüchen der Menschen gerecht zu werden, braucht es veränderte Organisationskonzepte.

In stabilen Situationen ist eine starre Aufbauorganisation eine effiziente Möglichkeit der Unternehmensgestaltung. Diese behindert jedoch, wenn Flexibilität und Dynamik von außen gefordert wird. Es prägen Prozesse und nicht mehr die effiziente Abwicklung von einzelnen Aufgaben- oder Aktivitäten. Die schnelle, flexible und kostengünstige Durchführung von kompletten Wertschöpfungsprozessen ist ein kritischer Erfolgsfaktor im Wettbewerb.

Dies bedeutet aber auch eine Änderung des Abteilungsdenkens hin zu einer prozessbehafteten Wertschöpfungskette, die möglichst effizient und agil sein soll. Mithilfe der neuen Technologien sollen die wesentlichen Schritte hin zu einer agileren und flexibleren Unternehmensorganisation geschaffen werden.

Für diese neuen Ansprüche an Produkten, deren Vielfalt und Geschwindigkeit wie sie auf den Markt kommen sollen, gilt es Mitarbeiter in einer Organisation zu finden, die innovativ denken und neue Ideen entwickeln. Diese benötigen aber auch eine entsprechende Unternehmensorganisation, die solch eine agile und innovative Kultur aufweist bzw. ermöglicht. Der Mensch gilt als der größte Erfolgsfaktor für die zukünftigen Unternehmen, dennoch müssen sich diese entwickeln

können und eine entsprechende Organisation & Kultur vorfinden, die diese auch in ihrer Arbeit unterstützen.

Um den Anspruch des Kunden an die Innovationsfähigkeit des Unternehmens und des Mitarbeiters an Sinn und Entwicklungsmöglichkeiten zu begegnen, muss hier in Richtung dezentralisierte Selbstorganisation gedacht werden.

Die neue Organisationsgestaltung muss den Mitarbeiter mit seinem Wissen und Fertigkeiten in den Mittelpunkt stellen. Der Ansatz muss die Gesamtlösung mit den Dimensionen „Mensch“, „Technik“ und „Organisation“ beinhalten.

Eine Aufgabenstellung von Unternehmen wird es in den nächsten Jahren sein, interorganisationale Netzwerke zu entwickeln, die auch Veränderungen der Kollaboration mit den eigenen Mitarbeitern fördert (vgl. VDI/VDE-ZVEI, 2016, S.16).

Hierzu soll zudem auch der Entgrenzung des Mitarbeiters von der Arbeit bzw. Organisation entgegengewirkt werden. Der Mensch sucht einen Sinn in seiner Tätigkeit und den muss die Unternehmung ihm stiften, um die eigene Leidenschaft zu entfachen und damit erfolgreich für die Unternehmung einzusetzen.

Die arbeitsteiligen Strukturen werden zu interdisziplinären und vernetzten Teamstrukturen entwickelt. Dadurch wird breites und interdisziplinäres Wissen genauso gefordert sein, wie tiefes Fachwissen in Spezialdisziplinen.

Aktuell haben sich verschiedene Möglichkeiten in den letzten Jahren entwickelt, mithilfe deren der starren Organisationsstruktur mit Agilität und Flexibilität entgegengewirkt werden soll.

Dabei handelt es sich im ersten Schritt um die Projektorganisation, die mithilfe einer interdisziplinären Zusammenstellung von Mitarbeitern, komplexe Themenstellungen bearbeitet, die nur abteilungsübergreifend bewältigt werden können.

Zu der Projektarbeit kommt durch die Vernetzung und den neuen Möglichkeiten von zeit- und ortsunabhängiger Kommunikation, im nächsten

Schritt die Arbeit in „Virtuellen Teams“. Hierbei wird es möglich unabhängig von Ort, Zeit und Nation zusammenzuarbeiten bzw. Mitarbeiter für Themenstellungen zu gewinnen. Durch das Bündeln von heterogenen Teams bestehend aus Experten für die jeweiligen Themenstellungen, können die geforderten Innovationen durch den gewonnenen Flexibilitätsgrad entwickelt werden.

Um den neuen Ansprüchen der Mitarbeiter auf Eigenständigkeit, Flexibilität und Innovationsfähigkeit zu unterstützen, entsteht auf Basis der Projektarbeit und Virtuellen Teams eine immer stärker wirkende Netzwerkorganisation. Die Netzwerkorganisation steht noch am Anfang der Entwicklung und wird durch die neuen Technologien und Ansprüche der Mitarbeiter selbst immer mehr entwickelt. Basis dessen ist es unabhängig einer Hierarchie, Rolle und Standort agieren zu können. Durch den Netzwerkeffekt wird ein sich selbstbeschleunigender Prozess von neuen Technologien in Gang gesetzt. Die vielen kleinen Teams arbeiten selbstständig, dezentral und ergebnisorientiert.

Dadurch ist es möglich neue Prozesse zur Produktentwicklung wie „Design Thinking“ einzusetzen. Da Netzwerke nur mit einem Minimum an strukturellen Overhead auskommen, entsteht hier ein weiterer Effekt des Abbaus von bürokratischen Strukturen.

Laut Plattner ist ein „Team aus verschiedenen Teams“- Organisation gut geeignet für bahnbrechende Ideen. Durch selbst organisierte Teamarbeit und Einbindung des Benutzers entsteht eine hohe Quelle von Inspiration (vgl. Plattner, 2016, S.2).

4.1.2 Mitarbeiter als Erfolgsfaktor für das Unternehmen

Die Mitarbeiter haben sich in den letzten Jahren durch die Digitalisierung und den dadurch entstehenden Möglichkeiten wie Home-Office, individuelle Zeit-/Tätigkeitsgestaltung und Training-on-the-Job stark verändert.

Dies geht auch in der Studie „Wertewelten Arbeit 4.0“ hervor. Hier wird aufgezeigt das dem Mitarbeiter weitreichende Eigenverantwortung leben,

Ideale in der Arbeitswelt verwirklichen und individuelle Ansprüche realisieren, als wichtige Merkmale für die Wahl des Arbeitgebers darstellen.

Ebenso zeigt die Studie „Arbeitswelten 4.0“ die Entwicklung zur personalisierten Wissensgesellschaft auf, die übrigens schon Peter Drucker 1957 propagierte.

Dabei geht es um die Individualisierung eines jeden einzelnen und seinen Ansprüchen zu seiner jeweiligen Lebensphase. Vor allem auch um die Freiheit und Souveränität unser Leben nach unseren eigenen Maßstäben zu führen.

Die Mitarbeiter tragen eine maßgebliche Rolle in der Digitalen Transformation von Unternehmen. Für diese verändert sich das Umfeld, die notwendigen Kompetenzen und dadurch einhergehend die steigenden Anforderungen nach lebenslanger Qualifikation (vgl. Lichtblau, 2015, S.52).

Hier gilt aber auch zu bedenken das durch die entstehende Informationsflut wiederum negative Auswirkungen wie Stress und Unbehagen ausgelöst werden. Dies wird vorrangig durch die Änderungen von Tätigkeitsprofilen, Arbeitsplätzen, Ort und Mitarbeiter die zusammenarbeiten, immer mehr beschleunigt und dadurch der Zustand von stabiler gleichbleibender Arbeit immer stärker reduziert.

Aber wie können die Arbeitgeber auf die neuen Ansprüche der Mitarbeiter reagieren? Vor allem im Hinblick darauf, das innovative Mitarbeiter immer wichtiger sind, um die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu erhalten bzw. zu steigern. Die geforderte Agilität von Mitarbeitern ist hier ein wichtigerer Faktor, um die geforderte Innovationsfähigkeit zu erhalten.

Auch wenn wie in der Ausgabe 01/2013 der Zeitschrift Ampere vom Zentralverband Elektrotechnik- und Elektroindustrie e.V. beschrieben, die Entwicklung der Arbeitswelt mit der cyberphysischen Transformation noch offen ist, sollte diese Entwicklung sehr kritisch in naher Zukunft verfolgt werden. Der Mensch sollte als Mittelpunkt in der Entwicklung von Lösungen in der Wertschöpfungskette gesehen werden, als derjenige der die Prozesse entwickelt, steuert und überwacht. Er sollte wie in Kapitel 2.1.3 beschrieben mit steigender Eigenverantwortung und vielfältigen

Entfaltungsmöglichkeiten ausgestattet werden und nicht in die Neuauflage und Gestaltung der Digitalen Trennung von Kopf und Hand einhergehen.

Doch diese Aussage ist auch mit Vorsicht zu genießen. Dies würde darauf hindeuten, dass es in naher Zukunft keine einfachen Tätigkeiten wie es in der Industrie oftmals der Regelfall ist gibt. Dies wird so nicht der Fall sein. Es werden jedoch die Tätigkeiten erweitert bzw. mit neuen Aspekten versehen werden. Eine Trennung von Kopf- und Handarbeit wird nach meiner Meinung, nach wie vor vorhanden sein, jedoch in einer anderen Ausprägung und Gestaltung. Die Gestaltung dessen, gilt es zu denken und neu in die Organisation zu implementieren.

Es gilt den Mitarbeiter zu unterstützen, damit dieser innovative Ideen mit einer hohen Geschwindigkeit und Agilität entwickeln und umsetzen kann. Hier gilt permanentes Lernen als neue Voraussetzung für die Mitarbeiterentwicklung.

Viele Unternehmen, die eine klassische Hierarchie und die Mitarbeitermentalität eines „Umsetzers“ gewohnt sind, erwarten als Reaktion auf die veränderten Marktbedürfnisse von ihren Beschäftigten mehr Eigenverantwortung, Innovation und Selbstorganisation.

Dies spiegelt sich auch in den Anforderungen der Generation Y wieder, die nach beruflichen Herausforderungen sucht, die in Einklang mit den eigenen Werten stehen und deshalb als sinnvoll erlebt werden. Ebenso stellen sie Anforderungen an die Führungskräfte hinsichtlich einer wertorientierten Führung, die ein kongruentes Verhalten mit den eigenen Werten und die Berücksichtigung der Werte anderer, sowie die Anerkennung von Vielfalt unterschiedlicher Werte-Systeme berücksichtigt. Dies hat eine wesentlich höhere Bedeutung als Gratifikationssysteme, Zielvereinbarungen und langfristigen Arbeitsverträge (vgl. Moskaliuk, 2016, S.41).

Die Mitarbeiter müssen aber zunächst entsprechend befähigt werden, um mehr Verantwortung zu übernehmen und eigenständiger arbeiten zu können, sonst ergeben sich Symptome der Überlastung. Der Mitarbeiter fühlt sich wie im Hamsterrad. Er arbeitet und arbeitet, und kann am Ende des Tages aufgrund der vielen unfokussierten Tätigkeiten aber doch keine brauchbaren Resultate abliefern, die das Unternehmen erfolgreicher machen

und das Management zufriedenstellen. Ihm fehlt die in seiner Arbeitsweise nötige strategische und prozessuale Anleitung durch Vorgesetzte.

Bietet ein Management seinen Mitarbeitern die Möglichkeit zur Entfaltung ihrer Kompetenzen und zur Identifikation mit den Geschäftszielen, fordert diese sogar auch noch bewusst ein, wird es überproportional mit Kreativität, Passion und großem Einsatz für ein jetzt gemeinsam erstrebenswertes Ziel belohnt. Dem Mitarbeiter muss aber auch bewusst sein das seine aktive Rolle darin besteht Freiräume einzufordern und dann auch zu nutzen. Dies unterstützt bei dem Wachstum der intrinsischen Motivation, die wiederum zu einer erhöhten Zufriedenheit und Sinnempfinden resultiert (vgl. Freund, 2013, S.121-122).

Da Werte und damit das Verhalten, Denken und Empfinden der Menschen über die Zeit sich verändern können, sind sie damit auch keine stabilen und überdauernden Persönlichkeitseigenschaften. Hier gilt vor allem auf Handlungsspielräume für selbstbewusstere und eigenständiger agierende Mitarbeiter zu achten. Dabei ist jedoch immer zu beachten das Führung auch ökonomischen Zielsetzungen unterliegt.

4.1.3 Merkmale & Eigenschaften der Führungskraft im 21. Jahrhundert

Wie in den vorherigen beiden Kapiteln aufgezeigt, braucht es eine lebendige und agile Organisation, damit der Mitarbeiter zukünftig innovative Produkte und Prozesse für die damit auch weiterhin erfolgreiche Unternehmung entwickeln kann.

Die Aufgabe der Führungskraft ist es Unternehmen erfolgreich zu gestalten und zu führen in das immer komplexer werdende 21. Jahrhundert. Damit der Führungskraft dies gelingt, muss der Mitarbeiter im Mittelpunkt der Führung und jeder Umstrukturierung stehen. Den dieser ist es, der ein Unternehmen erfolgreich macht, indem er maßgeblich einen der entscheidenden Wettbewerbsvorteile verantwortet: Innovation.

Betrachtet man die Ansprüche der Mitarbeiter an die zukünftige Arbeitswelt und die Änderungen der Organisationen, wandelt sich hier auch die Stellung

der Führungskraft. Diese sollte nicht wie früher eine hierarchische und arbeitsbezogene Führung verfolgen, sondern eine individuelle Mitarbeiterführung- und Entwicklung als Basis haben.

Diese sollte selbstreflektiert und situationsangemessen, Managementinstrumente nutzen und Interaktions- und Beziehungsprozesse wirksam in Richtung der Zielerreichung und Mitarbeitermotivation steuern.

Die Führungskraft des 21. Jahrhunderts schafft Arbeitsstrukturen und - Kulturen, die Mitarbeiter in die Lage versetzen, ihre Intelligenz und Kreativität maximal einzubringen. Er ist ein sozialer Architekt, der Neues schafft, Innovationen fördert, Kräfte entfesselt und das operative Geschäft am Leben hält.

Die Führungskraft ist das zentrale Rückgrat einer Organisation und der Schlüssel zum unternehmerischen Erfolg und nimmt auf allen Ebenen einen zentralen Einfluss auf die Struktur und Kultur eines Unternehmens.

Führung heißt Menschen zu bewegen, zielgerichtet zu handeln. Führung in diesem Sinne bedeutet: Delegieren, Motivieren, Kommunizieren, Zusammenarbeiten, Ziele vereinbaren, Informieren, Kontrollieren und beurteilen, Lernen und bereit zu sein sich selbst zu verändern.

Hierzu braucht es Führungskräfte die für die Mitarbeiter ansprechbar sind, damit die Mitarbeiter eigenständig denken und Dinge umsetzen können. Die Führungskräfte selber brauchen aber auch ein Umfeld und Führungsleitlinien die dies ermöglichen.

Dadurch kann die Innovationsfähigkeit und die organisationale Effektivität eines Unternehmens insgesamt erhöht werden. Dezentralisierung, flache Hierarchien und weite Kontrollspannen unterstützen demnach ein grundlegendes menschliches Bedürfnis, das Bedürfnis nach Selbstbestimmung und Autonomie.

Führung heißt also, das Wissen und die Fähigkeiten der Mitarbeiter sowie ihre Arbeit miteinander so zu organisieren, dass sie zum Unternehmenserfolg beitragen können. Die Aufgabe eines modernen Managements ist es zu erkennen, in welchem Organisationsdesign ihr

Bereich verankert ist und wann sie welches Führungsmodell bzw. Landkarte benötigen.

Für die Führungstätigkeit ist das innere Bild von Führung die eine Führungskraft in sich trägt wichtig. Diese basiert auf tief eingepprägten Gewissheiten und früh eingewurzelten Werthaltungen. Führungskräfte bleiben ihrem Handeln und Einstellungen treu, selbst wenn sie in neuen Führungstechniken trainiert werden

Hierbei geht es vor allem um Wertschätzung als innere Haltung gegenüber seinen Mitarbeitern, die den Fokus auf das positive legt und ein positives Menschenbild zugrunde legt. Die Konzentration auf Stärken statt auf Fehlern, sollte immer im Vordergrund stehen. Die Basis für Wertschätzung ist Selbstwertschätzung was bedeutet, dass sich die Führungskraft immer auch seinen eigenen Wert bewusst sein soll und sich selber zu schätzen weiß. Dadurch werden wichtige Faktoren wie ein gutes Betriebsklima, eine höhere Identifikation der Mitarbeiter mit dem Unternehmen und somit eine Verbesserung des Firmenimages und der Wertschöpfung erreicht, da die Mitarbeiter mit Freude bei der Arbeit sind (vgl. Möller, 2013, S.130).

Hier kann als Beispiel „virtuelle Teams“ beschrieben werden, denen die Eigenschaft der fehlenden sozialen Nähe, hoher Einsatz von Kommunikation über digitale Medien und stärkeren Selbstorganisation der einzelnen Teammitglieder innewohnt. Dadurch hat Führung einen andersartigen Anspruch. Dieser Anspruch spiegelt sich in dem deutlich höheren Fokus auf Aufgaben- und Zielorientierung, der Vertrauensbasis und Mitarbeiterentwicklung wieder.

Des Weiteren werden bestimmte Persönlichkeitsmerkmale von Führungskräften kontextübergreifend als vertrauenswürdig wahrgenommen. Dies sind Integrität, Konsistenz, Loyalität, Wohlwollen und Offenheit (vgl. Müthel, 2006, S.66). Diese sind auch als entscheidungsbeeinflussende Kriterien zu bewerten.

Das Vertrauen in die Führungskraft hilft die vorhandene übermäßige Komplexität zu bewältigen. Dadurch nimmt das Merkmal Vertrauen zur Führungskraft eine Komplexitätsreduzierende Wirkung ein (vgl. Fladnitzer, 2006, S.149-150).

Durch Vertrauen kann auf unterschiedlichen Ebenen ein positiver Effekt erzielt werden, der sich auch in höherer Effizienz und Reduzierung von Kosten niederschlägt.

4.2 Ausgewählte Ansätze zur Mitarbeiterentwicklung

4.2.1 Führungsansatz auf Basis der Transaktionsanalyse

Sieht man sich die Entwicklung der industriellen Gesellschaft und den aktuellen Stand in den Unternehmen hinsichtlich Führung an, stellt man fest das eine mitarbeiterorientierte Führung in den Unternehmen nur vereinzelt gelebt wird. Obwohl schon seit fast 80 Jahren die positiven Einflüsse bekannt sind, überwiegt nach wie vor die reine Leistungs- und Effizienzkultur und der damit verbundenen Aufgabenorientierten Führung.

Damit Unternehmen auch in Zukunft erfolgreich im Markt sind, brauchen diese Mitarbeiter, die nachhaltige und innovative Produkte & Prozesse entwickeln die Kunden begeistern. Genau diese Art von Mitarbeitern auch Querdenker genannt, sind die zukünftig entscheidenden Erfolgsfaktoren.

Solche Mitarbeiter die eine hohe Individualisierung und Souveränität das Leben nach den eigenen Maßstäben zu leben, für sich beanspruchen, benötigen eine neue Art der Führung.

Diese wollen zukünftig ihre eigenen Ziele, Ideale und Visionen in einer weitreichenden Eigenverantwortung verwirklichen. Natürlich sollen diese Ansprüche noch dazu in den verschiedenen Lebensphasen sich anpassen lassen.

Eine alt bewehrte Führung die nur auf Aufgabenverteilung und Umsetzung sich stützt wird hier wenig nützen, es gilt auf den Mitarbeiter individuell einzugehen, zu unterstützen und zu fördern aber auch zu fordern. Diese sehen in der Führungskraft einen Sparringspartner keine hierarchische Top-Down Führungskraft.

Es gilt in Zukunft heraus zu finden, was die Mitarbeiter bewegt und welche Motive diese in sich tragen. Dadurch ist es möglich sie mit entsprechenden Aufgaben zu betrauen, um ihr Wissen im Sinne der Unternehmung zu

geben. Dadurch wird die Leidenschaft der Mitarbeiter zu den Themenstellungen geweckt bzw. auch entwickelt, falls sich dieser noch nicht damit auseinandergesetzt hat. Dadurch lässt sich eine sehr gute Ergebnisorientierung für die Führungskraft mittels dem Ansatzes der mitarbeiterorientierten Aufgabenverteilung erreichen.

Um den aktuellen und zukünftigen Ansprüchen der Mitarbeiter zu begegnen unterstützt die Transaktionsanalyse (TA) als Landkarte, die Führungskraft den Mitarbeiter mit seiner ganzen Persönlichkeit zu verstehen und ihn individuell zu unterstützen. Die Führungskraft entwickelt dadurch ein Verständnis für den jeweiligen Mitarbeiter und seiner in der jeweiligen Situation vorhandenen Verhaltensweise. Ebenso begreifen wir seine Persönlichkeit was in antreibt und welche Visionen und Ziele dieser verfolgt.

Die Ich-Zustände sind ein wesentliches Merkmal für die Führungskraft. Während das freie kindliche Ich mit den Eigenschaften Spaß haben, Begeistertsein, Hineinträumen, ein Zustand ist der für Innovationen sehr förderlich ist, sorgt das Erwachsenen-Ich für die notwendige Distanz und die logische Verarbeitung von Informationen und deren sachliche Abwägung von Zielstellungen. In diesem Zustand ist wichtig die realitätsbezogene unbeeinträchtigte Fähigkeit zu nutzen.

Wie von Rogoll beschrieben schafft eine mit TA vertraute Führungskraft für sich selbst und seine Mitarbeiter auch immer wieder Raum für ein unbekümmertes Spiel und für spontane Freude, und gerade das trägt sehr stark zu seinem Erfolg bei. Er regt die Kreativität und Unternehmungslust aus dem kindhaften Bereich an und macht sie fruchtbar für gemeinsame Vorhaben, auf alle für eine lebendige und aufgeschlossene Arbeitsatmosphäre. Er verwischt die Ebenen nicht und gefällt sich weder in künstlicher Distanz noch in plumper Anbieterei. Er führt mit wenig Druck und Sanktionen, lieber mit Überzeugung und Begeisterung. Wo andere Zwänge einsetzen, wirkt bei ihm das persönliche Vorbild. Er verschließt sich den Notwendigkeiten einer geordneten Administration nicht, aber er selbst erreicht das Wesentliche durch seine Ausstrahlung und Natürlichkeit (vgl. Rogoll, 1992, S.221).

In der jeweiligen Situation gilt für die Führungskraft, diese jeweiligen Zustände und Verhaltensweisen zu unterstützen und zu fördern. Dadurch erreicht der Mitarbeiter die Möglichkeit eigenständig Lösungen für das Unternehmen zu entwickeln.

Die Führungskraft sollte vorrangig das fürsorgliche Eltern-Ich mit den positiven Aspekten des objektiv kritischen Hinterfragens von Themenstellungen und Ergebnissen einsetzen. Dadurch können Themenstellungen einer Prüfung unterzogen werden, die jenseits des reinen Informations- Verarbeitens hinausgehen. Genauso hilft es die Führungskraft in einen Zustand zu versetzen den Mitarbeiter emotional und liebevoll zu unterstützend.

Vorsicht sollte immer geboten werden, sobald die negativen Sichtweisen wie das rebellische Kind-Ich oder auch das destruktive Eltern-Ich zum Vorschein kommen. Da diese immer für negative Stimmungen und Ergebnisse verantwortliche sind, sollten diese bewusst als aktuellen Zustand der Führungskraft oder des Mitarbeiters erkannt werden. Es sollte schnellst möglich diesen Zustand wieder verlassen und in die positiven Bereiche wechseln.

Der Idealzustand der Führungskraft bzw. genauso auch des Mitarbeiters ist das bewusste in die jeweilige Haltung gehende Autonome Ich. Denn alle drei Haltungsweisen sind wichtig für bestimmte Situationen und sollten jeweils passend eingesetzt und gewechselt werden.

Mittels der Theorie der Skripts kann sich die Führungskraft ein Bild des individuellen Mitarbeiters und seiner Situation erstellen und erhält dadurch Zugang zu dem Kern des Mitarbeiters und der Einstellung zu seinem Leben. Das Bewusstsein ob jemand nur in den Tag hineinlebt oder jemand ein erfolgreiches Leben gestalten will, hilft in der täglichen Führungsarbeit, die individuelle Mitarbeiterentwicklung und Aufgabenverteilung zu gestalten.

Ziel sollte es aber auch immer sein, die Mitarbeiter die nur in den Tag hineinleben mehr in Richtung positive Einstellung zu den Aufgaben und die jetzt schon positive denkenden in ihrer Sichtweise zu stärken und zu unterstützen.

Die Verantwortung der Führungskraft das individuelle Verhalten des Mitarbeiters zu verstehen und individuell angepasst zu agieren, wird erreicht indem ein Prozess des täglichen Arbeitens mit dem Mitarbeiter in die Unternehmung installiert wird. Es sollte hier nicht nur eine Aufgabenverteilung und Bewertung stattfinden, sondern vor allem auch wird hier ein immer wieder währendes hinterfragen der Aufgaben, Herangehensweisen und ob dem Mitarbeiter diese Aufgaben überhaupt liegen stattfinden.

Es sollte herausgefunden werden welche Themenstellungen liegen dem Mitarbeiter, wo liegen Schwierigkeiten, wie äußern sich diese und wie kann ich den Mitarbeiter unterstützen. Der dadurch aktivierte Prozess hilft im Sinne einer neu gewonnen positiven Sichtweise auf Themenstellungen die Mitarbeiter neu zu begeistern und zu bewegen, diese für das Unternehmen einen positiven Mehrwert zu generieren.

Der Idealzustand frei von Skripts zu leben gilt für die Führungskraft ebenso, wie für den Mitarbeiter. Um diesem Ideal näher zu kommen sollte der Mitarbeiter unterstützt werden, damit dieser die Chance erhält das Leben zu leben, mit den Inhalten was ihm wirklich bewegt und Spaß bereitet. Wie von Harris aufgezeigt gilt es für die Führungskraft den Menschen zu unterstützen, die Freiheit zu erlangen sich nach seinem eigenen Willen zu ändern.

Da der Mensch in Zukunft immer mehr einem Ideal in der Arbeitswelt naheifert und dies auch verwirklichen will, kann mithilfe des Konzeptes der Strokes diese positiv eingesetzt werden, um die Motivation und die dadurch entstehende Energie positiv für das Unternehmen einzusetzen.

Laut Lohkamp unterstützen Strokes als Treibstoff die Motivation mittels Wertschätzung zu steigern und den aktuellen Ansprüchen an Lebensglück und Lebensbalance der Mitarbeiter mit den hohen Erwartungshaltungen der Unternehmen an Einsatz, Leistung und permanente Erreichbarkeit zu verbinden (vgl. Lohkamp, 2010, S.227-228).

Die Führungskraft sollte den Einsatz von Strokes bewusst steuern, und dadurch die Ansprüche der Mitarbeiter als eigenständige Persönlichkeit behandelt zu werden, entgegen zu kommen. Dadurch wird auch das Gefühl

von Sicherheit, Sinn und Stabilität unterstützt die Energie und Flow in der täglichen Arbeit erzeugt.

In dem täglichen Führungsprozess sollte wesentlich stärker wie allgemein in den Unternehmen angewendet, der Stimulushunger der Mitarbeiter nach Anerkennung durch Wertschätzung seiner Arbeit und Persönlichkeit mit positiven Strokes begegnet werden. Dies hilft die Energie und Leidenschaft des Mitarbeiters freizusetzen um in einem „Flow“ Zustand zu gelangen den es braucht um innovative Ideen zu entwickeln.

Es gilt aber auch authentisch mit Strokes umzugehen und nicht in einer übertriebenen Wirkung sich unglaublich zu machen und das Gegenteil vom Ziel der Wirksamkeit zu erreichen. Es gilt sich die Zeit zu nehmen Fragen und Probleme von Mitarbeitern zu beantworten und Lösungen aufzuzeigen. Die Anerkennung und Würdigung von Leistung mittels Strokes ist eines der erfolgreichen Möglichkeiten dies zu gestalten und hilft der Entgrenzung von der täglichen Arbeit massiv entgegen zu wirken.

4.2.2 Mitarbeiterentwicklung mittels Coaching durch die Führungskraft

Die Mitarbeiter haben einen immer größer werdenden Anspruch auf individuelle Tätigkeiten die abwechslungsreich sind. Der Anspruch an die Führung lautet auf Augenhöhe Themenstellungen zu diskutieren, eine Unterstützung als Coach und Sparringspartner.

Einer der Möglichkeiten für die Mitarbeiterentwicklung ist das Coaching durch die Führungskraft, die das einfordern von Transparenz und der Bewusstmachung des individuellen Stellenwertes des Mitarbeiters unterstützt.

In dem vorherigen Kapitel wurde die TA als Landkarte dargestellt, mithilfe deren die Persönlichkeit und Werte des Mitarbeiters bewusst herausgearbeitet werden können.

Nachdem man die Führungskraft mittels der Landkarte TA den Mitarbeiter mit seiner Persönlichkeit und den Merkmalen in dem möglichen Umfang verstanden hat, hilft der Prozess des Coachings mit dem Mitarbeiter

gemeinsam eine Weiterentwicklung zu gestalten. Den Mitarbeiter zu entwickeln gehört in Zukunft als dauerhaften Prozess in die Mitarbeiterführung und damit in das Unternehmen und dessen Kultur implementiert.

Dadurch wird auch ermöglicht die Ansprüche des Mitarbeiters und die des Unternehmens gemeinsam abzustimmen, um unter anderem die Agilität und Effizienz der Unternehmen zu verbessern.

Laut Möller besteht das „Great Place to Work“ Modell aus fünf Dimensionen, die für einen ausgezeichneten Arbeitsplatz essentiell sind: Glaubwürdigkeit, Respekt, Fairness, Stolz und Teamgeist (vgl. Möller, 2013, S.33-34). Diese Aspekte sollten immer auch im Coaching Prozess beachtet werden.

Das Coaching durch die Führungskraft ist ein ständig ablaufender Prozess auf Methodischer Ebene, der immer an die jeweilige Situation und Mitarbeiter angepasst werden muss. Der Erfolg des Coachings beruht darauf, dass der Mitarbeiter eine eigenständig lernende Persönlichkeit ist, bzw. wird und die Führungskraft als Coach und Entwickler seiner Mitarbeiter agiert.

Dadurch wird ein sich fortwährender Mechanismus in Gang gesetzt, der sich positiv auf die persönliche und berufliche Entwicklung des Mitarbeiters und der Führungskraft auswirkt.

Ebenso ist laut Wegener der Prozess des Coachings als Möglichkeit zu sehen den Mitarbeiter zu animieren, seine eigenen schon bestehenden aber noch verborgenen Potentiale zu erkennen und für seine Fortentwicklung zu nutzen (vgl. Wegener, 2015, S.150).

Beachtet man die durch Rauen beschriebenen Prozesse, gilt es hier ein entwicklungsorientiertes führen von Mitarbeiter zu implementieren, indem der Mitarbeiter zielgerichtet beraten und angeleitet wird. Dies unterstützt auch die Ansprüche der selbstbewussteren und eigenständiger agierenden Mitarbeiter.

Das Bewusstsein für die Führungskraft muss es sein, dass die Rolle sich immer mehr in Richtung Mitarbeiterentwicklung entwickelt. Dies kann als mögliche Lösung für die Beherrschung der sich stetig erhöhenden

Komplexität und anhaltenden Hierarchieabbaus bzw. Verlagerung der Entscheidungsbefugnisse in die Projekt-/Netzwerkstruktur gelten.

Um den Prozess des Coachings in den Organisationen zu implementieren, braucht es eine gewisse Umbruchkultur in den Unternehmen. Da die Prozesse der Mitarbeiterentwicklung wie Coaching und TA einhergehen mit einem gefühlten Machtentzug der Führungskraft, muss hier ebenso die Führungskraft als solches auf dem Weg der Veränderung begleitet werden. Der Mitarbeiter gilt als ebenbürtig und erwartet auch so behandelt bzw. kollegial geführt zu werden.

Hieraus ergibt sich ein Rollenkonflikt zwischen dem alten aufgabenorientierten Führungsverständnis und dem mitarbeiterzentrierten Idealbild. Diesem kann entgegengebracht werden, dass der Erfolg der Führungskraft durch die Mitarbeiter erfolgt und dadurch diese neuen Verhaltensweisen für beide einen Gewinn darstellt.

Ebenso wie von Hamann gefordert muss die Führungskraft als Coach sich den Anforderungen stellen, eine bisher hierarchische Organisation zu einer mitarbeiter- und teamorientierten Selbststeuerung zu entwickeln. Diese darf nicht länger „im“ System arbeiten um das bestehende System in seinem bisherigen Zustand zu erhalten, sondern muss vielmehr „am“ System arbeiten.

Dies bedeutet die Stärken und Schwächen des Gesamtsystems und den Entwicklungsstand seines Unternehmens zu erkennen und die Potenziale im Rahmen eines individuellen Coachings zu einer Verbesserung des Systems auf Dauer beizutragen.

Coaching ist ein karriereorientiertes Instrument der Management- und Personalentwicklung in Unternehmen. Sie soll Vorgesetzte darin unterstützen, ihre Führungs- und Nachwuchskräfte im Unternehmen dauerhaft zu fördern, längerfristig zu binden und strategisch weiterzuentwickeln (vgl. Wegener, 2016a, S.215).

Um ein Coaching zu starten müssen vorher Bedingungen festgelegt bzw. erfüllt werden. Die dafür notwendige Klarheit ist laut Lippman Selbstmanagementfähigkeit des Mitarbeiters, Veränderungsbereitschaft,

Akzeptanz der Kundenrolle und Selbstverantwortung. Um die Bereitschaft die es durch den Mitarbeiter benötigt herzustellen, kann wiederum auf die TA zurückgegriffen werden, um hier das Wesen des Mitarbeiters zu ergründen.

Coaching zeichnet sich durch ein individuelles, auf die Bedürfnisse des Klienten zugeschnittenes Vorgehen aus. Insofern gibt es das typische Coaching nicht (vgl. Schumann, 2014, S.7).

Im Coaching Prozess erhält die Führungskraft Werkzeuge, um die Mitarbeiter persönlichkeitsgerecht zu fördern und zu fordern. Dies sollte auch in der Organisations-/Unternehmenskultur als Leitlinien verankert werden.

Wichtig ist hier, dass die Entwicklungspotentiale durch den Prozess herausgearbeitet werden und diese dann im Nachgang durch den Mitarbeiter bearbeitet werden. Dadurch ist es möglich die professionellen Fähigkeiten und den Anspruch an Entwicklung der eigenen Person des Mitarbeiters entgegen zu kommen. Hierzu braucht es aber auch eine Zielvereinbarung und Meilensteine, um die schrittweise Erreichung abzugleichen. Die Verantwortung für eine vertrauliche Zweierbeziehung zwischen Führungskraft und Mitarbeiter liegt bei beiden Parteien gleichberechtigt.

Wie von Hardingham beschrieben passt Coaching als Führungsstil in die Zeit: Führungskräfte müssen heute durch ihre Persönlichkeit überzeugen, Leistungsfähigkeit und Selbstverantwortung ihrer Mitarbeiter individuell fördern und Talente entdecken und entwickeln (Hardingham et al. 2004).

4.2.3 Führung und Begleitung des Mitarbeiters im dauerhaften Wandel

Wir leben in einer Welt, in der stetig wachsende Komplexität zum Alltag wird. Dies wird einerseits verursacht durch die Digitalisierung und der damit entstehenden Vernetzung von Unternehmen und Menschen, andererseits durch die stetig wachsende Vernetzung der Supply Chain und den damit abhängigen Unternehmen.

Die durch die Reduzierung der Fertigungstiefe und der damit einhergehenden Spezialisierung führt dazu, dass diese wiederum gesamtheitlich gesteuert werden muss. Dadurch entsteht ein sich selbst verstärkender Kreislauf an Komplexität.

Der Komplexität wird einerseits durch die Organisationsgestaltung mit der damit verbundenen Projekt-/Netzwerkstruktur begegnet, denen Mitarbeiter mit einer vorausschauenden, visionären, kreativen und analytischen Denkweise angehören (vgl. Noé, 2014, S.15). Andererseits mit agilen Teams die durch interdisziplinäre Zusammenarbeit neue Ideen entwickeln. Durch die Heterogenität und den damit vorhandenen unterschiedlichen Stärken und Schwächen der Teammitglieder können diese sich gegenseitig stärken, miteinander wachsen und voneinander lernen (vgl. Friess, 2015, S.23).

Es wird ersichtlich das Wandel zum Alltag gehört und die Geschwindigkeit in denen neue Produkte und Geschäftsmodelle in den Markt kommen sich stetig erhöhen wird.

Da der Mensch in der entstehenden Komplexität und des dadurch entstehenden Wandels eine entscheidende Rolle spielt, gilt es ihn zu begleiten, zu unterstützen und erfolgreich zu machen. Dazu braucht es eine andere Führung, als sie in einem gleichbleibend stabilen Umfeld vorherrscht.

Durch die Beachtung der einzelnen Phasen der Veränderungskurve kann der Mitarbeiter von der Betroffenheit und damit einhergehenden Angst, in die Phase des neuen begleitet werden. Hierbei gilt die Mitarbeiter schnellst möglich von der Betroffenheit in die aktive Phase des neuen zu bringen, um möglichst schnell wieder die kreative Energie auf die Aufgaben zu lenken die zu bewältigen sind.

In diesem Prozess muss sich die Führungskraft bewusst sein, den Prozess der kreativen Erneuerung aktiv zu begleiten und das Festhalten alter Glaubens- Prozess- und Unternehmensstrukturen zu vermeiden. Dadurch benötigt es aber auch eine Kultur die das hervorbringen von neuem fördert eine sogenannten „Adhocracy Culture“.

Wie von Peter Drucker mit den Worten „Kultur verspeist Strategie zum Frühstück“ schon vermerkt wurde wird bewusst, dass die perfekt ausgearbeiteten Strategien scheitern, wenn der Mitarbeiter und die Unternehmenskultur nicht beachtet wird. Denn sich verändernde Organisationsstrukturen bedeuten ebenso Veränderungen in der Kultur und damit einhergehend den Kern und das Wesen einer Unternehmung.

In dem Prozess des Change-Management muss als erstes dem Mitarbeiter aufgezeigt werden, welche Änderungen in welchen Zeitraum entstehen und sich entwickeln. Der nächste Schritt besteht darin diesem aufzuzeigen was es für sie persönlich bedeutet und welche Schritte folgen werden. Um die Angst vor Veränderung zu reduzieren, sollte hier besonders darauf Wert gelegt werden aufzuzeigen warum diese Änderungen notwendig sind und welche Vision damit verfolgt wird.

Der Mitarbeiter wird trotz seiner Betroffenheit ein Gefühl von Sicherheit vermittelt, das hilft Änderungen zu bewerkstelligen bzw. positiv umzusetzen.

Laut Seele bedeutet Führung immer auch Veränderung. Hierzu gehört zu den Aufgaben der Führungskraft, Mitarbeiter erfolgreich zu machen und die Ziele und Aufgaben der Unternehmen mit den persönlichen Ansprüchen der Mitarbeiter zu verbinden (vgl. Seele, 20016, 39-40).

Es muss einer Führungskraft bewusst sein, dass wir uns durch die Komplexität und Geschwindigkeit in einer ständigen Bewegung befinden und der Prozess des Change-Management in das Unternehmen als stetig währender Prozess implementiert werden muss. In das Repertoire einer Führungskraft sollte Change-Management in die täglichen Arbeit integriert werden.

Die Unternehmen in denen Menschen und Abteilungen, starr organisiert sind können sich zur Perfektion optimieren, kennen aber keine Wege zur Veränderung und Entwicklung. Die Welt die durch die Digitale Revolution entsteht erfordert aber ständigen Wandel, um einen stetig neuen Kundennutzen zu entwickeln. Dadurch braucht es Mitarbeiter die sich verantwortlich fühlen und mit ihren Ideen beteiligt sind. Der Idealzustand dass Mitarbeiter nicht gezogen werden, sondern sich aus eigenem Interesse

bewegen und steuern, sollte als Vision für die Unternehmen gesehen werden. Dadurch lassen sich Veränderungen leichter umsetzen.

Und doch geht es bei Change-Management darum die Mitarbeiter für Veränderungen auch zu begeistern. Es gilt die Komplexität nicht nur zu meistern, sondern insbesondere auch zu nutzen. Denn Komplexität ist laut Malik auch die Quelle von organisationaler Intelligenz.

Laut Staudt gilt es ein echter „Change Leader“ zu sein, der eine ganze Menge Phantasie besitzt und an einer permanenten Erneuerung interessiert ist und nicht ein Manager alter Prägung der nur das erreichte bewahrt. Ein „Change-Leader gibt seiner Mannschaft Denkanstöße wie man etwas anders gestalten kann und inspiriert seine Umgebung für seine Aufgabenstellungen. Er arbeitet mit emotionaler Begeisterung und hat eine klare Vorstellung von dem, was morgen und übermorgen in seinem Unternehmen passieren soll. Und genau hierauf arbeitet er mit allen Mitteln hin und versucht möglichst viele seiner Führungskräfte und Mitarbeiter auf seine Reise mitzunehmen. Für seine Mitarbeiter auf dieser Reise ist es wichtig, dass sie eine „echte“ Perspektive aufgezeigt bekommen und für ihre Mühen Wertschätzung und eine „faire“ Entlohnung erfahren (vgl. Staudt, 2015, S.44).

Ebenso sollte zu guter Letzt wie Malik formuliert bewusst sein, dass Menschen sich nur selbst entwickeln können, so wie sie sich nur selbst ändern können. Dies ist nicht nur die schnellste, sondern auch die wirksamste Weise. Wirklich große Performer der Geschichte orientierten sich an Vorbildern um diese nachzueifern, aber vor allem hatten diese Mentoren, Menschen die sie dazu anhielten, dort tätig zu werden, wo sie ihre Stärken hatten (vgl. Malik, 2014, S.236).

Eine Führungskraft zu sein, bedeutet Veränderungen in den Unternehmen zu implementieren, um den stetig neuen Ansprüchen der Kunden gerecht zu werden. Dazu braucht es auch ein erhebliches Gespür für die Mitarbeiter und den individuellen Umgang mit ihnen, um die Energie in neues hinein zu entwickeln. Den ohne das Einbinden der Mitarbeiter scheitern ein Großteil der Veränderungen und alles bleibt beim Alten nur im neuen Gewand. Die Mitarbeiter müssen die Vision erläutert bekommen und nicht den Zustand.

4.3 Prozess zur Weiterentwicklung von Führungskräften

4.3.1 Selbstreflexion als Basis für die ständige Verbesserung

Um als Führungskraft effektiv zu werden benötigt es laut Furtner eine effektive Selbstführung, die definiert ist als Selbstbeeinflussung zur Steigerung der persönlichen Effektivität (vgl. Furtner, 2013, S.59). Ebenso spricht Aron-Weidlich von Selbstreflexion als einer der wichtigsten Voraussetzungen um Führungsverantwortung professionell zu übernehmen (vgl. Aron-Weidlich, 2012, S.40). Dies bedeutet den Prozess der stetigen Selbstreflexion als Führungskraft zu integrieren um die komplexen Themenstellungen zu bewältigen.

Zusätzlich gilt hier in dem Prozess der Reflexion wie von Saur dargelegt Pausen für die Regeneration einzuplanen, um wieder Führungskraft zu sammeln (vgl. Saur, 2014, S.48). Dies unterstützt in der Ideenfindung von neuen Lösungen und des Bewahrens einer gewissen Distanz zu den Themenstellungen, um den Grad der Autonomie zu erreichen die es für die jeweilige Aufgabenstellung benötigt. Dies erfordert aber auch eine Kunst, regelmäßig Atempausen einzulegen, um nicht in dem Vielerlei des Alltags verloren zu gehen. Hier ist wichtig die Fähigkeit stets zu erhalten und zu entwickeln, aus einer übergeordneten Perspektive Dinge zu sehen und eine gewisse Gelassenheit walten zu lassen.

Der Prozess startet wie Streich vorschlägt bei der Bewusstmachung der eigenen aktuellen Lebenssituation (Selbstwahrnehmung) das einhergeht mit Selbstreflexion und damit die Fähigkeit zum kritisch-konstruktiven Dialog mit sich selbst und seinem Umfeld. Zu guter Letzt gilt die Integration der gewonnenen Erkenntnisse in dauerhaft persönlichkeitsadäquates Handeln. Dadurch entwickelt man sich zu einer überzeugenden Persönlichkeit (vgl. Streich, 2013, S.205).

Wie von Peter Drucker dargelegt, kann nur derjenige Verantwortung für andere übernehmen der bereit und in der Lage ist, Verantwortung für sich selbst zu übernehmen.

Die Führungskraft entwickelt so ein bedachtes Selbstbewusstsein und einen geschärften Blick für die Realität, trifft bewusst seine (Lebens-) Entscheidungen und richtet sich mental entsprechend seiner Ziele und

Möglichkeiten aus. Mit anderen Worten: Er ist eine disziplinierte, willensstarke Persönlichkeit mit klaren Werten und einem inneren Anliegen einen sinnvollen Beitrag zu leisten. Er überwindet selbst begrenzende Einstellungen und ermöglicht somit dauerhaften Erfolg für sich und andere. Ein balanciertes Leben ist das Ergebnis von Reflexion und der Selbstverpflichtung für ein ressourcenorientiertes, kraftvolles und beitragendes Wirken (vgl. Kappe, 2016, S.47).

Erst durch die ständige Beschäftigung mit seiner Tätigkeit und der Wirksamkeit, wird mittels der Selbstreflexion ermöglicht, den stetig steigenden Ansprüchen der Mitarbeiter und Unternehmen gerecht zu werden. Hier gilt umso mehr als Coach und Manager zwischen den verschiedenen Rollen wechseln zu können.

Der Führungskraft muss stetig bewusst sein das diese im Wesentlichen davon abhängig ist, wie erfolgreich die Mitarbeiter im täglichen wirken sind. Hierzu muss ein Prozess der ständigen Selbstreflexion für diese als eine Selbstverständlichkeit wirken. Denn je besser ich mir meinem Selbst bewusst bin, desto besser kann ich mit meinen Mitarbeitern umgehen und erfolgreich sein, in der Klärung und Bearbeitung sachlicher Zusammenhänge. Diesen ständigen Lernprozess in die tägliche Arbeit zu integrieren hilft sich immer wieder neu zu hinterfragen und sich weiter zu entwickeln.

In einer Welt der steigenden Komplexität ist es von entscheidender Bedeutung ein hohes Maß an Flexibilität hinsichtlich Ausrichtung des Unternehmens, der Führung und des eigenen Handelns zu vergegenwärtigen und diese entsprechend anzupassen.

Doch dazu benötigt die Führungskraft die Fähigkeit der Reflexion auf die eigene Person gerichtet, da ansonsten die Wahrscheinlichkeit groß ist, dass genau dies in Bezug auf das Unternehmen ebenso wenig passiert.

Durch den Prozess der Selbstreflexion, Lernbereitschaft und Gestaltungswillen erhält man die Möglichkeit eine ausgeglichene innere Basis zu erhalten, die es erlaubt die jeweilige Veränderung klar einzuschätzen und die Situation zu gestalten.

4.3.2 Autonomie als Ideal für die Führungskraft

In den vorherigen Kapiteln wurde aufgezeigt wie der Mitarbeiter entwickelt werden kann und wie sich die Führungskraft mittels Selbstreflexion seiner eigenen Persönlichkeit bewusst wird. Das Leitbild „Autonomie“ als optimal erreichbaren Zustand des Menschen bzw. als Persönlichkeit sollte das anzustrebende Idealbild laut Eric Berne Begründer der TA sein.

Für die Führungskraft gilt es den Prozess der fortwährenden Verbesserung hinsichtlich Autonomie dauerhaft zu integrieren. Dadurch wird dieser ermöglicht den steigenden Anforderungen mit der persönlichen Entwicklung zu verbinden und eine dauerhaft erfolgreiche Verantwortungsübernahme zu integrieren.

Die persönliche Entwicklung führt immer mehr zur inneren und äußeren Reife. Wir werden zur starken autonomen Persönlichkeit und können immer anspruchsvollere Aufgaben übernehmen (vgl. Zbinden, 2012, S.189).

Mit dem 3-Welten Modell von Bernd Schmid und dem Antreiber Konzept aus der TA, werden zwei wichtige Landkarten als Lösungsansätze für die Entwicklung der eigenen Autonomie und des Bewusstseins über sich selbst verwendet.

Eine Person ist im Drei-Welten-Modell ein Träger von drei verschiedenen Rollen. Das menschliche am Menschen drückt sich in diesem Modell, im gestalten seiner Rollen aus. Durch die Art in der die Rollen gelebt werden, kommt sein Wesen zum Ausdruck und die Art wie die verschiedenen Rollen erlebt und gelebt werden (vgl. Schmid, 1994, S.55-56). Laut Bernd Schmid sieht das Modell vor, dass der Mensch nur durch seine Rollen in seinem Menschsein existieren und erfahren werden kann.

Um eine persönliche Weiterentwicklung zu erreichen, gilt es hier alle drei Welten zu balancieren und das Engagement in einem Bereich nicht zu vernachlässigen. Die integrierte Persönlichkeit die der jeweiligen Rolle mit verschiedenen Gefühlen und Einstellungen begegnet, hilft die eigene Persönlichkeit zu entwickeln und eine unverwechselbare Art zum Ausdruck zu bringen.

Ebenso hilft Autonomie den Konflikten zu den jeweiligen Rollen entgegen zu wirken. Dies hilft mit der eigenen Energie und Lebenszeit verantwortlich umzugehen. Es sollte immer versucht werden durch das Bewusstsein dessen, keine Rolle übermäßig zu aktivieren wie es oftmals in modernen Unternehmen der Falls ist. Der Mensch würde sonst durch die an ihn gestellten Rollenanforderungen aufgefressen werden. Aus der eigenen Autonomie heraus sollte die Führungskraft Komplexität steuern und stimmige Rollenkonfigurationen für sich selbst entwickeln und gestalten.

Das Bewusstsein und Gestalten der Rollen individuell passend für sich selber, hilft der immer wieder in vielen Literaturen beschriebenen Verschmelzung von der privaten und beruflichen Lebenswelt entgegen zu wirken. Es sollte eine gesunde Distanz zu den jeweiligen Rollen vorgenommen werden und damit stabile Bereiche für einen Rückhalt aufzubauen. Eine ausgeprägte und gleichverteilte Ressourcenpolitik in die einzelnen drei Welten hilft bei Schwierigkeiten und Problemen in der einen Rolle Rückhalt, Energie und Zeit in einer anderen zu finden. Dadurch wird einem negativen Kreislauf und einer Verkümmern eines Bereiches wie meistens dem privaten, entgegen zu wirken.

Die Landkarte der Antreiber und Einschärfungen gibt der Führungskraft die Möglichkeit seine eigenen Verhaltensweisen und dessen Auslöser zu verstehen. Da diese nicht permanent innerlich aktiv sind, sollte hier bewusst darauf geachtet, durch welche Auslöser diese aktiviert werden.

Mit dem Bewusstsein über die eigenen Antreiber kann an der stetigen Verbesserung der Autonomie an sich selber mittels Selbstreflexion gearbeitet werden.

Bei der Antreiber Dynamik muss stetig darauf geachtet werden, dass diese im positiven Sinnen eingesetzt werden, da diese uns täglich helfen unseren Alltag produktiv zu bewältigen und wir auch dadurch unseren Erfolg entwickeln.

Es ist allerdings darauf zu achten wie von Kahler beschrieben das die Antreiber mit den Auslösern von außen nicht zu negativen Anpassungen durch intensiv empfunden Forderungen von außen wirken (vgl. Kahler,

2005, S.6). Dadurch würden wir uns von der zu entwickelnden Autonomie wegbewegen.

Wie von Dehner aufgezeigt, sind es die einzelnen oder mehrere Antreiber zusammen, die Ursache für inneren Stress von Menschen darstellt. Durch den Druck der in der Person im inneren entsteht, werden negative Verhaltensweisen entwickelt und entstehen Fehler die wiederum zu neuen Schwierigkeiten führen (vgl. Dehner, 2013, S.174).

Das Bewusstsein über die Antreiber unterstützt die Antreiber im positiven Sinne mit Energie zu besetzen und negative Einschärfungen zu reduzieren bzw. ihnen entgegen zu wirken.

Wie von Aron-Weidlich dargestellt besteht die Kunst einer autonomen Persönlichkeit besteht darin, die Balance zwischen Anpassung und querdenken bewusst zu bewirken. Autonom bedeutet, echt und glaubwürdig zu sein, ein positives Selbstkonzept zu haben, im Einklang mit sich zu sein (vgl. Aron-Weidlich, 2012, S.45).

Durch Autonomie kann man als Führungskraft unabhängig und selbstständig agieren und aktiv Themenstellungen anstoßen. Dadurch wird ein hoher Reifegrad der Entscheidungen hinsichtlich Objektivität erreicht. Dies kann und sollte in einer nach den eigenen Stärken und der besonderen Handschrift ausgeprägten, unverwechselbaren Art und Weise geschehen.

Echte Führungsqualität ist oft unbequem und anstrengend. Herausragende Führungskräfte sind nämlich nicht angepasst und stromlinienförmig. Sie sind in ständiger Bewegung, reflektieren sich und andere, lassen sich reflektieren, hören zu und sagen nicht zu allem Ja und Amen. Sie beherrschen die Fähigkeit, Nein zu sagen. Nicht als Selbstzweck, nicht um abwürgen, sondern immer dann, wenn es ihre Integrität der Sache oder dem Menschen gegenüber verlangt (vgl. Kaschek, 2015, S.5).

Im Führungsprozess unterstützt Autonomie ebenso die objektive Beurteilung von Mitarbeitern, um gezielt diese unterstützend zu fördern. Dadurch wird ein Umfeld des gegenseitigen Vertrauens und Respekt erzeugt, indem es auch möglich ist komplexe Themenstellungen effizient zu bearbeiten.

4.3.3 Von der hierarchischen Führungskraft zum Coach und Mentor

Ausgehend von den Ansprüchen der Mitarbeiter, Unternehmen und Organisationen befinden wir uns in einem gewaltigen Umbruch, weg von der hierarchischen Führungskraft die durch Macht top-down führt, hin zur Führungskraft die Mitarbeiter mittels des Prozesses „Coaching“ entwickelt.

Diese Umstellung bedeutet aber auch ein Umdenken in den Sichtweisen der Unternehmen und einzelnen Top-Führungskräfte die hierarchische Führungseinstellung nach wie vor als die einzig wahre Vorgehensweise sehen.

Die Entwicklung der Führungskraft zum Coach unterstützt organisationales Lernen welche nicht nur die Mitarbeiter, sondern auch die Weiterentwicklung der Führungskraft fördert (vgl. Wegener, 2016b, S.130). Denn nur wer weiß, was Menschen antreibt (oder auch bremst) kann ihre Fähigkeiten zur Entfaltung bringen (vgl. Hofert, 2016, S.39).

Es muss im Prozess des Coachings darauf geachtet werden immer wieder zu reflektieren ob man nicht in alte Muster zurückkehrt, sondern die eigene Handlungskompetenz entwickelt und fördert. Dies erfordert aber auch das praktische Tun und Handeln, um durch die gewonnenen Erfahrungen einen nachhaltigen Lernprozess auszulösen.

Die Rolle von ehrlichem, zeitnahe und konstruktiven Feedback ist an dieser Stelle eine hervorstehende. Führungskräfte und ihre Mitarbeiter können ohne eine konkrete Rückmeldung nicht effektiv an den an sie gerichteten Erwartungen arbeiten, noch z.B. Flow fördernde und positive Emotionen unterstützende oder offene Kritik ermutigende Arbeitsbedingungen schaffen. Sie machen die Bühne frei für ein positives Klima. In Zeiten ständigen Wandels ist eine Führungskraft, die auf das Positive am Wandel fokussiert selten und wertvoll. Und obwohl diese Haltung nicht typisch ist, ist sie es wert trainiert zu werden (vgl. Tomoff, 2015, S.34).

Als Führungskraft gilt es die Mitarbeiter zu entwickeln, damit diese Sinn in ihrer Arbeit empfinden und dadurch glücklicher und motivierter agieren. Noch dazu sind solche Mitarbeiter auch gute Repräsentanten des Unternehmens und verstärken den entstehenden positiven Kreislauf. Die

Mitarbeiter sollen zum Nachdenken angeregt und ihnen verdeutlicht werden, dass ihre Arbeit zu einem größeren Ganzen beiträgt.

Die Rolle der eigenen Entwicklung als Führungskraft hin zu einem bewussten, der Welt nützenden Beitrag ist daher unbedingt wichtig. Aber in einer Welt, die unseren Einsatz braucht um zukunftsfähiger zu werden, wird sie ergänzt von unserer wachsenden Fähigkeit, in einem Netzwerk von Akteuren zu handeln und mit diesem System von Akteuren wirksam zu werden. Während wir zuvor in der Regel Führungsstärke als ein hohes Maß an Selbstwirksamkeit definiert haben, merken wir nun dass sich Veränderungen in einem Netzwerk von Akteuren als kollektive Wirksamkeit ergibt. Erfolg ist dann nicht mehr nur einer einzelnen Person zuzuschreiben, sondern dem Zusammenspiel einer Gruppe von Akteuren mit denen wir gemeinsam wirken, ohne sie hierarchisch zu führen. Wir treiben Veränderung in einem kooperativen Kontext voran, in dem Hierarchie keine oder nur eine unbedeutende Rolle spielt (vgl. Künkel, 2016, S.156).

In der Rolle des Coaches muss sich die Führungskraft bewusst werden, dass die Mitarbeiter vorrangig sind und diese in den Vordergrund zusammen mit dem Erfolg und Aufgaben der Unternehmen zu stellen sind. Hier gilt von der glänzenden im Vordergrund stehende Führungskraft, sich zu einer Persönlichkeit zu entwickeln die Verantwortung als Netzwerkakteur, Mitarbeiterentwickler und Visionär antritt.

4.3.4 Bedeutung und Wirksamkeit der Entwicklung einer Vision & dem dazugehörigen Führungsleitbild

In den vorherigen Abschnitten und Kapiteln wurden die Herausforderungen wie der Digitalen Revolution und der damit einhergehenden Individualisierung und steigenden Geschwindigkeit und Komplexität, ebenso wie verschiedene Lösungsansätze beschrieben und die Möglichkeiten und Prozesse aufgezeigt.

Die verschiedenen Lösungsansätze für die Herausforderungen müssen aber um die volle Wirksamkeit zu erhalten, als Prozess in die Unternehmen integriert werden. Deren Bedeutung und Möglichkeiten kann bzw. muss in

die Vision des Unternehmens passen und das dazugehörige Führungsleitbild bzw. daraus abgeleitet Führungsleitlinien entwickelt werden.

Die Zukunftsfähigkeit von Unternehmen hängt heute mehr denn je von der sinnvollen Nutzung des impliziten Wissens, Erfahrung, Kreativität, Motivation und Kooperationsbereitschaft von Mitarbeitern ab (vgl. Kinne, 2016, S.14).

Aktuell befinden sich viele Unternehmen in einer Phase der Orientierungslosigkeit – Führungskräfte erhalten keine klaren Vorgaben, es wird keine transparente Strategie dargestellt und oft wird blutleer bzw. nur mit Zahlen hantiert. Es geht nur noch um Ebit, Umsatz und Margen. Für Führungskräfte und Mitarbeiter ist kein sinnvolles Ganzes, kein Ziel erkennbar oder die Ziele werden scheinbar willkürlich verändert. Hier gilt es aufgrund des fehlenden „Drehzahlbegrenzers“ der Markt-Dynamik, die Mitarbeiter vor Burn-Out zu schützen (vgl. Riess-Beger, 2015, S.128-129).

Nicht erst durch das Kapitel der Lösungsansätze wird bewusst: Es geht um Menschen, ihre Ansprüche und Ängste, um die sich stetig erhöhende Komplexität, ausgelöst in den letzten 30 Jahren durch die Digitalisierung und deren immer mehr spürbaren Auswirkungen. Organisationen und deren Mitarbeiter sind komplexe soziale System, die eine starke mitarbeiterorientierte Führung brauchen. Diese Führung soll den Mitarbeitern einen Sinn durch Vision und Transparenz geben. Das Erzeugen eines unternehmensweiten Veränderungsbewusstseins ist essentiell auf dem Weg in die neue Arbeitswelt.

Eine Führungsposition bringt neben der Verantwortung für Produktivität und Budget auch die Verantwortung für Mitarbeiter mit sich (vgl. Rolf van Dick, 2016, S.39). Die Verantwortung für die Mitarbeiter ist die bedeutsamste der man sich als Führungskraft bewusst sein muss. Hier gilt das die Vorbildfunktion jeden Tag aufs Neue gelebt wird.

Um ein Führen wie in den vorherigen Kapiteln beschrieben möglich zu machen, gilt es ein Führungsleitbild aufzubauen und daraus Führungsleitlinien zu entwickeln, wie das Unternehmen zukünftig Führung definiert, Mitarbeiter entwickelt und erfolgreich macht.

Die Mitarbeiter wollen ein Sinnerleben und den Glauben an eine Mission und Vision des Unternehmens um einen persönlichen Beitrag dazu zu leisten. Menschen glauben an Visionen und sind bereit Führungskräften zu folgen, wenn diese authentisch diese vertreten und ein Feuer im Mitarbeiter entfachen können.

Entscheidend für die Fähigkeit zum Wandel ist die Etablierung einer Lern- und Wandlungsfähigkeit der Organisation. Die Schlagworte Innovation, Vielfalt, Dezentralisierung und eine daraus zu entwickelnde lernende Organisation wie von Lauer beschrieben sollte immer auch Handlungen folgen (vgl. Lauer, 2010, S.209).

Eine erfolgreiche Führungskraft gestaltet Visionen und eine lernende Organisation in der Mitarbeiter Sinn erfahren und ihren eigenverantwortlichen Beitrag leisten können.

Damit soll auch den vielen technischen Diskussionen rund um die Digitalisierung, IoT und Industrie 4.0 entgegengewirkt werden, um nicht den Taylorismus 4.0 entstehen und die technischen Aspekte überwiegen zu lassen. Dies trägt noch dazu bei, die schon voranschreitenden Reduzierung der Bürokratie weiter zu bestärken und Agilität vor Prozesswut zu stellen.

Wie von Kreuzer beschrieben ist die Voraussetzung für die zukünftige Unternehmensentwicklung, dass im Unternehmen eine Vorstellung existiert wie sich die Organisation in einer vollständigen digitalen Welt darstellen will bzw. ihre Wertschöpfung erbringt. Zentraler Ausgangspunkt für alle weiterführenden Überlegungen muss es also sein, eine unternehmerische Vision abzuleiten, die das bestehende Wissen über die Chancen und Risiken der Digitalisierung in ein erfolgreiches Handeln integriert. Die zu erzeugende Vision stellt die Leitidee unternehmerischer Tätigkeiten dar (vgl. Kreuzer, 2017. S.43).

Die sich daraus ergebende Vision die darstellt wie die zukünftige Unternehmensentwicklung beschrieben werden kann, sollte als Basis für die Entwicklung des Führungsleitbildes und die Führungsleitlinien sein. Diese sollen eine sinnstiftende, motivierende und handlungsleitende Form für die gesamte Organisation bilden.

5. Führung im 21. Jahrhundert

Die Digitale Revolution hat unsere gesamte Gesellschaft die Art wie wir Leben, Kommunizieren und Arbeiten grundlegend verändert.

Sieht man sich die Auswirkungen der Digitalisierung an, werden unter anderem Schlagworte wie „Internet of Things“ oder der deutschen produktionswirtschaftlichen Entsprechung „Industrie 4.0“ genannt. Des Weiteren wird in den Unternehmen immer stärker von hohem Innovationsdruck, verkürzten Produktlebenszyklen und personalisierten Produkten gesprochen.

Als Auslöser dafür kann einerseits damit begründet werden, dass die Menschen steigende Ansprüche an die Arbeits-/Privatwelt haben und damit immer mehr als Individuum seine eigenen Interessen verwirklicht bzw. wertgeschätzt sehen will.

Andererseits sind es die aufgrund der neuen Kommunikations- und Interaktionsmöglichkeiten, zunehmende Vernetzung von Unternehmen und Länderübergreifende Zusammenarbeit in der gesamten Wertschöpfungskette.

Ebenso fordern wir von den Unternehmen immer innovativere, individuellere Produkte und Leistungen, in einer immer kürzeren Zeit. Wir sind erst am Anfang der Veränderung weg von alltäglicher Routine, hin zu einem Prozess der dauerhaften Veränderungen. Was dadurch entsteht ist ein in sich selbst verstärkender Kreislauf an Dynamik und Komplexität.

Einer der Möglichkeiten diesen Veränderungen entgegen zu wirken, ist die Transformation der Unternehmen in eine agile Projektorganisation, die Netzwerkstrukturen nutzt und dadurch Agilität und damit eine Kultur der ständigen Innovationen erst ermöglicht.

Hier ist die Führungskraft diejenige Person die dafür sorgt, dass die Ziele, Vision und Mission immer im Fokus stehen und der Heterogenität der Teams mit individueller Persönlichkeitsentwicklung und Coaching entgegengewirkt wird.

Ebenso fordert der ständige Innovationsdruck einen erhöhten Bedarf an Wissensarbeit und Kreativität, um den neuen Anforderungen gerecht zu werden. Dafür braucht es aber auch ein neues Verständnis von Führung.

Die Ansprüche von hochqualifizierten Mitarbeitern hinsichtlich Freiheit und Entwicklungsmöglichkeiten in den Unternehmen, muss in die tägliche Führungsarbeit integriert werden. Die Zeiten von Führung nach Vorgaben nähern sich dem Ende. Es wird ein zukünftig spannender aber auch sehr anstrengender Weg für die Führungskraft, die Mitarbeiter auf diesem Weg mittels Chance-Management zu begleiten und sie zu stärken. Vor allem gilt es den Mitarbeitern Sicherheit und Orientierung zu geben, damit diese sich den Aufgaben mit voller Leidenschaft widmen können.

Die Führungskraft muss sich als verantwortlicher Organisations-/Mitarbeiterentwickler verstehen, der als Coach auf den individuellen Mitarbeiter und seiner Persönlichkeit aktiv eingeht. Es gilt in Zukunft verstärkt mittels Sinn und Vision zu führen, anstatt dem einseitigen Leistungsdenken nachzugehen.

Die Transaktionsanalyse mit den Landkarten des Funktionalen Ich-Zustands Modelles und der Skripttheorie helfen ihm, den Mitarbeiter als Persönlichkeit mit all seinen Emotionen, Verhaltensweisen und Ansprüchen zu verstehen. Wenn die Führungskraft sich dessen bewusst ist, mit welchen verschiedenen Menschen er im Team zusammenarbeitet, kann er gezielt an der Entwicklung des Teams mittels Coaching arbeiten, um diese zu einer intelligenten und vernetzten Organisation zu entwickeln.

Der steigenden Komplexität kann entgegengewirkt werden, wenn man eine Kultur des Vertrauens und der Wertschätzung der Individualität aufbaut. Dadurch entsteht die Möglichkeit Ziel-/Ergebnisorientiert zu führen und die Autonomie zu entwickeln, die es braucht um eine Selbststeuerung zu erreichen.

Die zukünftige Führung sollte darauf ausgerichtet sein, individuelles Wissen, besondere Fähigkeiten, Kompetenzen und Talente der Mitarbeitenden zu entdecken und für die Unternehmung positiv einzusetzen.

Führungskräfte unterstützen die Kreativität der Mitarbeiter dann, wenn sie diese sie für die Aufgaben begeistern, ihnen ein hohes Maß an Selbstverantwortung geben und dabei als Coach zu Verfügung stehen.

Um diesem Anspruch gerecht zu werden, muss sich die Führungskraft allerdings auch bewusst werden, dass diese sich immer wieder selber reflektieren muss, um weiter zu wachsen. Ebenso braucht diese in anderen Bereichen wie in der privaten Rolle Rückhalt, einen Ort der Ruhe und Distanz um die notwendige Kraft zu erhalten, dieser in Zukunft noch bedeutsamerer Rolle gerecht zu werden ohne auszubrennen.

Das Ziel für die Führungskraft und der Mitarbeiter sollte es sein, ein Leben lang für seine Ziele zu brennen und nicht auszubrennen.

Es braucht zukünftig Persönlichkeiten die die heutigen Führungsherausforderungen angehen und für strategisch komplexe Problemstellungen Lösungen finden.

Rückblickend hat diese Arbeit mir persönlich die Möglichkeit gegeben aufzuzeigen wie die Digitale Transformation und deren Auswirkungen aussieht. Doch trotz der umfangreich verwendeten Literatur konnten nur einige Teilaspekte von der TA, dem Prozess des Coachings und Selbstreflexion in Verbindung mit den Auswirkungen der Digitalisierung betrachtet werden.

Hier würde es sich für zukünftige Arbeiten bzw. Themenstellungen anbieten ein Gesamtmodell-/Prozess zu entwickeln mit denen die technischen Aspekte, mit den Organisatorischen und Sozialwissenschaftlichen Aspekten der Persönlichkeit von Mitarbeitern und der Führung beachtet werden.

Wir stehen erst am Anfang, der vor uns liegenden Veränderungen. Diese Chance sollten wir nutzen, um die Zukunft zu gestalten wie sie zu uns und jedem einzelnen passt. Genau diese Chance habe ich persönlich mit dieser Arbeit genutzt und hoffe damit möglichst viele Menschen und Unternehmen zu erreichen und vor allem auch weiter an diesem spannenden Thema zu arbeiten.

Literaturverzeichnis

A. van der Markt, R. (2012): Das Ich-will-mehr-Prinzip. Auf dem Weg zu einer neuen Leistungskultur. Wiesbaden: Springer Gabler

Abholhassan, F. (2016): Was treibt die Digitalisierung? Warum an der Cloud kein Weg vorbeiführt. Wiesbaden: Springer Gabler

acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e.V. (2013): Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern. Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie 4.0. Frankfurt am Main: acatech

Acatech et al. (Hrsg.) (2015): Smart Service Welt – Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Internetbasierte Dienste für die Wirtschaft. Abschlussbericht. Berlin: acatech

acatech – Deutsche Akademie der Technikwissenschaften e.V. (Hrsg.) (2016): Die digitale Transformation gestalten - Was Personalvorstände zur Zukunft der Arbeit sagen. Ein Stimmungsbild aus dem Human-Resources-Kreis von acatech und Jacobs Foundation (acatech Impuls). München: Herbert Utz

Accenture Technology (AcT) (2015): Driving Unconventional Growth through the Industrial Internet of Things. Dublin: Accenture

Accenture Technology (AcT) (2016): Accenture Technology Vision 2016. Executive Summary. Dublin: Accenture

Ackeren, J.v.; Schröder, T. (2016): Trends für Industrie 4.0. München: Fraunhofer-Gesellschaft

Arnold, R. (2011): Führen mit Gefühl. Eine Anleitung zum Selbstcoaching Mit einem Methoden-ABC. 2. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler

Arnold, R. (2014): Leadership by Personality. Von der emotionalen zur spirituellen Führung – Ein Dialog. Wiesbaden: Springer Gabler

Aron-Weidlich, M. (2012): Essenz der Führung – Wie sich selbst und ihre Mitarbeiter nachhaltig motivieren, steuern und führen. Wiesbaden: Springer Gabler

Atkins, S.; Murphy, K. (1993): Reflection: a review of the literature. In: Journal of Advanced Nursing. Volume 18, Issue 8. New York City: John Wiley & Sons Ltd. Seite 1188-1192, doi: 10.1046/j.1365-2648.1993.18081188.x

Bach, N.; Krüger, W. (Hrsg.) (2014): Excellence in Change. Wege zur strategischen Erneuerung. 5., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler

Bartscher, T.; Stöckl, J.; Träger, T. (2012): Personalmanagement. Grundlagen, Handlungsfelder, Praxis. Hallbergmoos: Pearson

Bauernhansl, T.; Hompel, M.; Vogel-Heuser, B. (Hrsg.) (2014): Industrie 4.0 in Produktion, Automatisierung und Logistik. Anwendung. Technologien. Migration. Wiesbaden: Springer Vieweg

Berne, E. (1961): Transactional Analysis in Psychotherapy: A Systematic Individual and Social Psychiatry. New York: Grove Press, Inc.

Berne, E. (1966): Principles of Group Treatment. New York: Oxford University Press

Berne, E. (1972): What Do you Say After you Say Hello? The psychology of human destiny. New York: Grove Press

Berne, E. (2008): Spiele der Erwachsenen. Psychologie der menschlichen Beziehungen. 9. Auflage. Hamburg: Rowohlt

BITKOM, e.V.; Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO (2014): Industrie 4.0 – Volkswirtschaftliches Potenzial für Deutschland. Berlin-Mitte, Stuttgart: BITKOM

BITKOM, e.V.; VDMA, e.V.; ZVEI, e.V.; (Plattform Industrie 4.0) (2015): Umsetzungsstrategie Industrie 4.0. Ergebnisbericht der Plattform Industrie 4.0. Berlin Mitte, Frankfurt am Main: BITKOM, e.V.; VDMA, e.V.; ZVEI, e.V.

BITKOM, e.V. (2016): Industrie 4.0 – Status und Perspektiven. Studie. Berlin: BITKOM, e.V.

Bonazzi, G.; Tacke, V. (Hrsg.) (2014): Geschichte des organisatorischen Denkens. Herausgegeben von Veronika Tacke. Italienische Originalausgabe: Giuseppe Bonazzi, Storia del pensiero organizzativo, Milano: Franco Angeli.

1. Auflage 1989. 12. veränderte Auflage 2002. Übersetzung gemäß 13. Auflage 2002. Wiesbaden: Springer VS

Borgert, S. (2013): Resilienz im Projektmanagement. Bitte anschnalle, Turbulenzen! Erfolgskonzepte adaptiver Projekte. Wiesbaden: Springer Gabler

Boston Consulting Group (BCG) (2015a): Industry 4.0. The Future of Productivity in Manufacturing Industries. München: BCG Press Relations

Boston Consulting Group (BCG) (2015b): Man and Machine in Industry 4.0 – How Will Technology Transform the Industrial Workforce Through 2025. München: BCG Press Relations

Braun, C.; Cornelissen, Nils I.; Svea von Hehn (2016): Kulturwandel in Organisationen. Ein Baukasten für angewandte Psychologie im Change-Management. Berlin, Heidelberg: Springer

Brecher, C. (Hrsg.) (2011): Integrative Produktionstechnik für Hochlohnländer. Berlin, Heidelberg: Springer

Brewer, Ann M. (2014): Leadership, Coaching and Followership. An Important Equation. Dordrecht: Springer

Broy, M.; Geisberger, E. (Hrsg.) (2012): > agenda CPS. Integrierte Forschungsagenda Cyber-Physical Systems. Berlin: acatech

Brühl, V. (2015): Wirtschaft des 21. Jahrhunderts. Herausforderungen in der Hightech-Ökonomie. Wiesbaden: Springer Gabler

Buckingham, M.; Clifton, Donald O. (20067): Entdecken Sie ihre Stärken jetzt!. Frankfurt, New York: Campus

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2015): Grünbuch. Arbeiten 4.0. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2016a): Werkheft 01. Digitalisierung der Arbeitswelt. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2016b): Studienergebnisse. Wertewelten Arbeiten 4.0. Berlin: Bundesministerium

für Arbeit und Soziales Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2016c): Forschungsbericht 463. Foresight-Studie „Digitale Arbeitswelt“. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2016d): Digitalisierung am Arbeitsplatz. Aktuelle Ergebnisse einer Betriebs- und Beschäftigtenbefragung. Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) (2016e): Werkheft 02. Wie wir arbeiten (wollen). Berlin: Bundesministerium für Arbeit und Soziales Abteilung Grundsatzfragen des Sozialstaats, der Arbeitswelt und der sozialen Marktwirtschaft

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2014): Die neue Hightech-Strategie Innovationen für Deutschland. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2015a): Zukunft verstehen, Zukunft gestalten. Deutschland 2030: Ergebnisse des zweiten Foresight-Zyklus. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2015b): Technik zum Menschen bringen. Dokumentation des 2. BMBF-Zukunftskongresses Demografie vom 29. bis 30. Juni 2015 in Berlin. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2016a): Mikroelektronik aus Deutschland – Innovationstreiber der Digitalisierung. Rahmenprogramm der Bundesregierung für Forschung und Innovation 2016-2020. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2016b): Selbstbestimmt und sicher in der digitalen Welt 2015-2020. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (2016c): Zukunft der Arbeit. Innovationen für die Arbeit von morgen. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2014):
Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0. Berlin: Bundesministerium für
Wirtschaft und Energie

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2015a):
Monitoring-Report. Wirtschaft Digital 2015. Berlin: Bundesministerium für
Wirtschaft und Energie

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2015b):
Digitale Technologien für die Wirtschaft (PAiCE). Berlin: Bundesministerium
für Wirtschaft und Energie

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2015c):
Impulse für die Digitalisierung der deutschen Wirtschaft. Digitale Agenda
des BMWi. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2015d):
Strategie Intelligente Vernetzung. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft
und Energie

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2015e):
Industrie 4.0 und digitale Wirtschaft. Impulse für Wachstum, Beschäftigung
und Innovation. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2015f):
Industrie 4.0. Volks- und betriebswirtschaftliche Faktoren für den Standort
Deutschland. Eine Studie im Rahmen der Begleitforschung zum
Technologieprogram AUTONIMIK für Industrie 4.0 Berlin:
Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2016a):
Digitale Strategie 2025. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und
Energie

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2016b):
Digitalisierte Industrie – Analoges Rechts? Ein Überblick der
Handlungsfelder. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

Bundesministerium für Wirtschaft und Energie (BMWi) (2016c):
Grünbuch. Digitale Plattformen. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft
und Energie

Busse, C. (2016): Neue Chefs gesucht. In: Süddeutsche Zeitung, Nr. 94
(24/25.04.2016); S.25

Böhm, M. (2016): Intuitiver Methodeneinsatz in Coaching-Prozessen. Grundlagen und Praxisbeispiel. Wiesbaden: Springer

Böning, U.; Kegel, C. (2015): Ergebnisse der Coaching-Forschung. Aktuelle Studien – ausgewertet für die Coaching Praxis. Berlin, Heidelberg: Springer

Ciesielski, Martin A.; Schutz, T. (2016): Digitale Führung. Wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler

Corinna von Au (Hrsg.) (2016): Wirksame und nachhaltige Führungsansätze. System, Beziehung, Haltung und Individualität. Wiesbaden: Springer

Dehner, R. & U. (2004): Coaching als Führungsinstrument. So fördern Sie Mitarbeiter in schwierigen Situationen. Frankfurt am Main: Campus

Dehner, R. & U. (2009): Coaching als Führungsinstrument. So fördern Sie Mitarbeiter in schwierigen Zeiten. Frankfurt am Main: Campus

Dehner, R. & U. (2013): Transaktionsanalyse im Coaching. Coachings professionalisieren mit Konzepten, Modellen und Techniken aus der Transaktionsanalyse. Bonn: managerSeminare

Derlien, Hans-U.; Böhme, D.; Heindl, M. (2011): Bürokratiethorie. Einführung in eine Theorie der Verwaltung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Drucker, Peter, F. (2009): Management: Das Standardwerk komplett überarbeitet und erweitert. Die englischsprachige Ausgabe erschien 2008 unter dem Titel Management. Revised Edition bei Harper Collins, New York. Frankfurt am Main: Campus

Eckl, C.; Ahlemann, F. (Hrsg.) (2013): Strategisches Projektmanagement. Praxisleitfaden, Fallstudien und Trends. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler

Harris, Thomas A. (2011): Ich bin o.k. Du bist o.k. Wie wir uns selbst besser verstehen und unsere Einstellung zu anderen verändern können – Eine Einführung in die Transaktionsanalyse. 45. Auflage. Hamburg: Rowohlt

HayGroup (2015): Von starren Prozessen zu agilen Projekten. Unternehmen in der digitalen Transformation. Mannheim: HayGroup

Hennig, G.; Pelz, G. (2007): Transaktionsanalyse. Lehrbuch für Therapie und Beratung. 2.Auflage. Paderborn: Junfermann

Hofert, S. (2016): Agiler führen. Einfache Maßnahmen für bessere Teamarbeit, mehr Leistung und höhere Kreativität. Wiesbaden: Springer Gabler

Huang, Joanne (2016): Optimierung des globalen Projektmanagements. Methoden und Instrumente. Wiesbaden: Springer Gabler

Huber, W. (2016): Industrie 4.0 in der Automobilindustrie. Ein Praxishandbuch. Wiesbaden: Springer Vieweg

Eichhorst, W.; Tobsch, V. (2014): Flexible Arbeitswelten. Bericht an die Expertenkommission „Arbeits- und Lebensperspektiven in Deutschland“. Hg. v. Bertelsmann Stiftung. Forschungsinstitut zur Zukunft der Arbeit (IZA). Gütersloh (I ZA Research Report, 59)

Fladnitzer, M. (2006): Vertrauen als Erfolgsfaktor virtueller Unternehmen. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH

Franken, S. (2016): Führen in der Arbeitswelt der Zukunft. Instrumente, Techniken und Best-Practice-Beispiele. Wiesbaden: Springer Gabler

Freund, D. (2013): Wertschöpfende und innovationsorientierte Unternehmensführung. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler

Frey, D. (Hrsg.) (2016): Psychologie der Werte. Wiesbaden: Springer Gabler

Friess, S.; Crowder, James A. (2015): Agile Project Management: Managing for Success. Cham, Heidelberg, New York, Dordrecht, London: Springer

Furtner, M.; Baldegger, U. (2013): Self-Leadership und Führung. Theorien, Modelle und praktische Umsetzung. Wiesbaden: Springer Gabler

Gräser, P. (2013): Führen lernen. Der Weg zur Führungskompetenz und zur persönlichen Karriere-Strategie. Wiesbaden: Springer Gabler

Gühns, M.; Nowak, C. (2003): Trainingshandbuch zur konstruktiven Gesprächsführung. Meezen: Christa Limmer

Hagehülsmann, U. & H. (2007): Der Mensch im Spannungsfeld seiner Organisation. 3.Auflage. Paderborn: Junfermann

Hagehülsmann, U. (2012): Transaktionsanalyse – Wie geht denn das? Transaktionsanalyse in Aktion. 6., überarbeitete Auflage. Paderborn: Junfermann

Hamann, A.; Huber, Johann J. (2001): Coaching – Die Führungskraft als Trainer. Leonberg: Rosenberger

Hänisch, T.; Andelfinger, Volker P. (Hrsg.) (2016): Internet der Dinge. Technik, Trends und Geschäftsmodelle. Wiesbaden: Springer Gabler

Hartmann, Ernst A.; Botthof, A. (Hrsg.) (2015): Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg

HayGroup (2011): Führungskräfte für eine neue Welt. Was die Zukunft von Führungskräften verlangt. Mannheim: HayGroup

Hennig, G.; Pelz, G. (2007): Transaktionsanalyse. Lehrbuch für Therapie und Beratung. 2. Auflage. Paderborn: Junfermann

Hermann, D.; Hüneke, K.; Rohrberg, A. (2012): Führung auf Distanz. Mit virtuellen Teams zum Erfolg. Wiesbaden: Gabler

Herterich, Matthias M.; Uebernicket, F.; Brenner, W. (2016): Industrielle Dienstleistungen 4.0. HMD Best Paper Award 2015: Springer Vieweg

Kahler, T. (2005): Process Therapy Model. Weilheim: Kahler Communication-KCG

Kappe, D. (2016): High Performance Leader – Dauerhaft erfolgreich auf der Top-Ebene. Wirksame Selbst- und Unternehmenssteuerung. Wiesbaden: Springer Gabler

Kaschek, B.; Schumacher, Ilona (2015): Führungspersönlichkeiten und ihre Erfolgsgeheimnisse. Management und Leadership im 21. Jahrhundert. Wiesbaden: Springer Gabler

Kaufmann, T. (2015): Geschäftsmodelle in Industrie 4.0 und dem Internet der Dinge. Der Weg vom Anspruch in die Wirklichkeit. Wiesbaden: Springer Vieweg

Keuper, F. et al. (Hrsg.) (2013): Digitalisierung und Innovation. Planung – Entstehung – Entwicklungsperspektiven. Wiesbaden: Springer Gabler

Keupp, H. (2016): Ambivalenzen spätmoderner Identitäten: Vom proteischen Selbst in der neuen Arbeitswelten. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie. Ausgabe 01/2016. Gr Interakt Org (2016) 47:23-30. DOI 10.1007/s11612-016-0313-y. Hamburg: Springer

Kinne, P. (2016): Diversity 4.0. Zukunftsfähigkeit durch intelligent genutzte Vielfalt. Wiesbaden: Springer Gabler

Klappert, S; Schuh, G. (Hrsg.) (2011): Technologiemanagement. Handbuch Produktion und Management 2. Zweite, vollständig bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer

Klein, A. (2009): Leadership im Kulturbetrieb. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften. GWV Fachverlage GmbH

Knop, C.; Becker, T. (Hrsg.) (2015): Digitales Neuland. Warum Deutschlands Manager jetzt Revolutionäre werden. Wiesbaden: Springer Gabler

Koch, S. (2011): Einführung in das Management von Geschäftsprozessen. Six Sigma, Kaizen und TQM. Berlin, Heidelberg: Springer

Kohl, H. (2014): STUDIE WISSENSSTANDORT DEUTSCHLAND. Deutsche Unternehmen auf dem Weg in die wissensbasierte Wirtschaft – Ergebnisse 2014. Berlin: Fraunhofer-Institut

Konradt, U.; Hertel, G. (2002): Management virtueller Teams. Weinheim, Basel: Beltz

Koren, Y. (2010): The Global Manufacturing Revolution. Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Krainz, Ewald E.; Heintel, P. (2015): Projektmanagement. Hierarchiekrisen, Systemabwehr, Komplexitätsbewältigung. 6. Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler

Kramer, J.; Falko von Ameln (2012): Macht und Führung. Gedanken zur Führung in einer komplexer werdenden Organisationslandschaft. In: Gruppe. Interaktion. Organisation. Zeitschrift für Angewandte Organisationspsychologie. Ausgabe 02/2012. Gruppendyn Organisationsberatung (2012) 43:189-204. DOI 10.1007/s11612-012-0177-8. Hamburg: Springer

Kreutzer, Ralf T.; Land, Karl-H. (2013): Digitaler Darwinismus. Der stille Angriff auf ihr Geschäftsmodell und ihre Marken. Das Think!Book. Wiesbaden: Springer Gabler

Kreutzer, Ralf T. (2015): Digitale Revolution. Auswirkungen auf das Marketing. Wiesbaden: Springer Gabler

Kreutzer, Ralf T.; Neugebauer, T.; Pattloch, A. (2017): Digital Business Leadership. Digitale Transformation – Geschäftsmodell-Innovation – agile Organisation – Change-Management. Wiesbaden: Springer Gabler

Kühl, D. (2016): Balanceorientierte Führung. Eine Modellableitung als zukünftiger Managementansatz. Wiesbaden: Springer Gabler

Künkel, P. (2016): Führung mit Sinn. Wie Manager verantwortlich Zukunft gestalten. Wiesbaden: Springer Gabler

Landes, M.; Steiner, E. (2014): Psychologische Auswirkungen von Change Prozessen. Widerstände, Emotionen, Veränderungsbereitschaft und Implikationen für Führungskräfte. Wiesbaden: Springer

Lauer, T. (2010): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. Berlin, Heidelberg: Springer

Lauer, T. (2014): Change Management. Grundlagen und Erfolgsfaktoren. 2. Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler

LEAD | Mercator Capacity Building Center for Leadership & Advocacy (LEAD) (2015): Digitalisierte Industrie – Analoges Rechts? Ein Überblick der Handlungsfelder. Berlin: LEAD

Lenz, G.; Ellebracht, H.; Osterhold, G. (2007): Coaching als Führungsprinzip. Persönlichkeit und Performance entwickeln. Wiesbaden: Gabler

Lichtblau, K. et al. (2015): Industrie 4.0-Readiness. Aachen, Köln, Frankfurt: Impuls-Stiftung

Liebich & Partner Management und Personalberatung AG (LuPe) (2016): Wer Sinn Sie? LuPe-Kundenmagazin Nr.20 Juni 2016. Baden-Baden: Liebich & Partner

Lindart, M. (2016): Was Coaching wirksam macht. Wirkfaktoren von Coachingprozessen im Fokus. Wiesbaden: Springer

Lipnack, J.; Stamps, J. (2000): Virtual Teams. People Working Across Boundaries with Technology. New York: John Wiley & Sons

Lippman, E. (Hrsg.) (2009): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. 2., überarbeitete Auflage. Heidelberg: Springer

Lippmann, E. (Hrsg.) (2013): Coaching. Angewandte Psychologie für die Beratungspraxis. 3., überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Springer Gabler

Lohkamp, L. (Hrsg.) (2010): Leben und Arbeiten in der Zukunft.... Innovation mit Transaktionsanalyse. Reader zum 31. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse. Lengerich: Pabst Science

Malik, F. (2010): Richtig denken wirksam managen. Mit klarer Sprache besser führen. Überarbeitete, erweiterte und neu zusammengestellte Ausgabe von Fredmund Malik. Gefährliche Managementwörter. Und warum man sie vermeiden sollte. Frankfurt am Main: Campus

Malik, F. (2013a): Management. Das A und O des Handwerks. 2., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage. Frankfurt, New York: Campus

Malik, F. (2013b): Strategie. Navigieren in der Komplexität der Neuen Welt. 2., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage. Frankfurt, New York: Campus

Malik, F. (2014): Führen Leisten Leben. Wirksamens Management für eine neue Welt. Frankfurt, New York: Campus

Malik, F. (2015): Navigieren in Zeiten des Umbruchs. Die Welt neu denken und Gestalten. Frankfurt am Main: Campus

McKinsey & Company (McK) (2015): Industry 4.0. How to navigate digitization of the manufacturing sector. Düsseldorf: McKinsey Digital

Miebach, B.; Kron, T. (Hrsg.) (2012): Organisationstheorie. Problemstellung – Modelle – Entwicklung. 2., überarbeitete und erweiterte Auflage. Wiesbaden: Springer VS

Moskaliuk, J. (2016): Generation Y als Herausforderung für Führungskräfte. Psychologisches Praxiswissen für wertorientierte Führung. Wiesbaden: Springer

Möller, T.; Johann, T. (Hrsg.) (2013): Positive Psychologie im Beruf. Freude an Leistung entwickeln, fördern und umsetzen. Wiesbaden: Springer Gabler

Müller, Eva B. (2013): Innovative Leadership. Die fünf wichtigsten Führungstechniken der Zukunft. Freiburg: Haufe-Lexware GmbH & Co. KG

Müthel, M. (2006): Erfolgreiche Teamarbeit in deutsch-chinesischen Projekten. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/GWV Fachverlage GmbH

Noé, M. (2014): Change-Prozesse effizient durchführen. Mit Projektmanagement den Unternehmenswandel gestalten. Wiesbaden: Springer Gabler

Nyhuis, P.; Reinhart, G.; Abele, E. (Hrsg.) (2008): Wandlungsfähige Produktionssysteme. Heute die Industrie von morgen gestalten. Hannover: PZH

Obermaier, R. (Hrsg.) (2016): Industrie 4.0 als unternehmerische Gestaltungsaufgabe. Betriebswirtschaftliche, technische und rechtliche Herausforderungen. Wiesbaden: Springer Gabler

Ohnesorge, D.; Fitz, Engelbert R. (2014): Wertorientierung und Sinnentfaltung im Coaching. Vorgehen und Praxisbeispiele nach dem St. Galler Coaching Modell®. Wiesbaden: Springer

Papmehl, A.; Tümmers, Hans J. (Hrsg.) (2013): Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert. Herausforderungen, Perspektiven, Lösungsansätze. Wiesbaden: Springer Gabler

Petersen, D.; Witschi, U. (2015): Wandel durch Vernetzung. Das Praxisbuch für nachhaltiges Change-Management. In Zusammenarbeit mit: Hans Baumeister, Carola Pust und Heinz Vetter. Wiesbaden: Springer Gabler

Petry, T. (2006): Netzwerkstrategie. Kern eines integrierten Managements von Unternehmensnetzwerken. Wiesbaden: Gabler

Petry, T. et al. (2012): Wertschöpfungsorientierte Organisation. Architekturen – Prozesse – Strukturen. Wiesbaden: Springer Gabler

Plattform Industrie 4.0 (2016): Referenzarchitekturmodell Industrie 4.0 (RAMI 4.0). Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Energie

Plattner, H.; Meinel, C.; Leifer, L. (2016): Design Thinking Research. Taking Breakthrough Innovation Home. Switzerland: Springer

Pohl, M.; Fallner, H. (2010): Coaching mit System. Die Kunst nachhaltiger Beratung. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Springer

Rank, Olaf N. (2015): Unternehmensnetzwerke. Erfassung, Analyse und erfolgreiche Nutzung. Wiesbaden: Springer Gabler

Rauen, C. (Hrsg.) (2005): Coaching-Tools. Bonn: managerSeminare

Rauen, C. (Hrsg.) (2008): Coaching. Göttingen: Hofgrede GmbH & Co. KG

Rauen, C. (Hrsg.) (2012): Coaching-Tools III. Bonn: managerSeminare

Riess-Beger, D. (Hrsg.) (2015): Zukunft denken – Wandel gestalten. Perspektiven zu persönlicher Entwicklung, gesellschaftlicher Veränderung und ökonomischem Erfolg. Reader zum 36. Kongress der Deutschen Gesellschaft für Transaktionsanalyse. Lengerich: Pabst Science Publishers

RKW Kompetenzzentrum (RKW) (2011): Leistungssteigerung und Wissenstransfer in virtueller Teamarbeit. Zusammenarbeit im 21. Jahrhundert. Eschborn: RKW Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.

Rogoll, R. (1992): Werde, der du werden kannst. Persönlichkeitsentfaltung durch Transaktionsanalyse. 12. Auflage (21. Gesamtauflage). Freiburg im Breisgau: Herder

Rolf, R. (2010): Transaktions-Analyse. 10., überarbeitete Auflage. Hamburg: Windmühle GmbH

Rolf van Dick; Felfe, J. (Hrsg.) (2016): Handbuch Mitarbeiterführung. Wissenschaftspsychologisches Praxiswissen für Fach- und Führungskräfte. Berlin, Heidelberg: Springer

Roth, A. (Hrsg.) (2016): Einführung und Umsetzung von Industrie 4.0. Grundlagen und Use Cases aus der Praxis. Berlin, Heidelberg: Springer Gabler

Rühl, M. (2015): Organisationskommunikation von Max Weber zu Niklas Luhmann. Wie interdisziplinäre Theoriebildung gelingen kann. Wiesbaden: Springer VS

SAS Institute (SAS) (2016): Internet of Things. Visualise the Impact. Cary: SAS Institute Inc.

Sattelberger, T.; Welppe, I.; Boes, A. (Hrsg.) (2015): Das demokratische Unternehmen. Neue Arbeits- und Führungskulturen im Zeitalter digitaler Wirtschaft. Freiburg, München: Haufe Gruppe

Saur, F.; Ellebracht, H. (2014): Führen in schwierigen Zeiten. Wiesbaden: Springer Gabler

Schlegel, I. (1993): Handbuch der Transaktionsanalyse. Sämtliche Begriffe der TA praxisnah erklärt. Freiburg, Basel, Wien: Herder

Schmid, B. (1994): Wo ist der Wind, wenn er nicht weht? Professionalität & Transaktionsanalyse aus systemischer Sicht. Paderborn: Junfermann

Schmid, B. (2004): Auf drei Beinen stehen. In: Management & Training. Ausgabe 04/2004. Bonn: Wolters Kluwer

Schmid, B.; Gérard, C. (2008): Intuition und Professionalität. Systemische Transaktionsanalyse in Beratung und Therapie. Heidelberg: Carl-Auer

Schmutzer, T.; Thum, M.; Miller, F. (2012): Reimund Neugebauer: Effiziente Wertschöpfung. München: Fraunhofer-Gesellschaft

Schneider, J. (2006): Das dynamische Handlungspentagon. In: Zeitschrift für Transaktionsanalyse. Ausgabe 1/2006. Seite 15-35. Paderborn: Junfermann

Schreyögg, A. (2012): Coaching. Eine Einführung für Praxis und Ausbildung. 7., komplett überarbeitete und erweiterte Auflage. Frankfurt, New York: Campus

Schreyögg, A. et al. (Hrsg.) (2015): Die Professionalisierung von Coaching. Ein Lesebuch für den Coach. Wiesbaden: Springer

Schuh, G.; Kampker, A. (Hrsg.) (2011): Strategie und Management produzierender Unternehmen. Handbuch Produktion und Management 1. Zweite, vollständig neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg: Springer

Schuh, G. (Hrsg.) (2014): Enterprise-Integration. Auf dem Weg zum kollaborativen Unternehmen. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg

Schumann, K. (2014): Coaching im Aufwind. Professionelles Business-Coaching: Inhalte, Prozesse, Ergebnisse und Trends. Wiesbaden: Springer

Schumann, K.; Böttcher, T. (2016): Coaching als Führungsstil. Eine Einführung für Führungskräfte, Personalentwickler und Berater. Wiesbaden: Springer

Schulze, H.; Sejkora, K. (2015): Positive Führung. Resilienz statt Burnout. Freiburg: Haufe-Lexware

Seele, H.; Grannemann, U. (2016): Führungsaufgabe Change. Eine Roadmap für Führungskräfte in Veränderungsprozessen. Wiesbaden: Springer Gabler

Spath, D. et al. (Hrsg.) (2012): Arbeitswelten 4.0. Wie wir Morgen Arbeiten und Leben. Stuttgart: Fraunhofer

Spath, D. et al. (Hrsg.) (2013a): Arbeit der Zukunft. Wie wir Sie verändern. Wie Sie uns verändert. Stuttgart: Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

Spath, D. et al. (Hrsg.) (2013b): Produktionsarbeit der Zukunft – Industrie 4.0. Stuttgart: Fraunhofer

Staudt, E.; Iskan, S. (Hrsg.) (2015): Strategic Change. Wie Manager ihre Unternehmen jetzt erneuern müssen. Wiesbaden: Springer Gabler

Staufen.AG (2015a): Deutscher Industrie 4.0 Index 2015. Eine Studie der Staufen AG. Köngen: Staufen.AG

Staufen.AG (2015b): Industrie-Monitor: Innovation 2015. Eine Studie der Staufen AG. Köngen: Staufen.AG

Steiner, C. (2000): Wie man Lebenspläne verändert. Die Arbeit mit Skripts in der Transaktionsanalyse. Reihe: Innovative Psychotherapie und Humanwissenschaften Band 13. 10. Auflage. Paderborn: Junfermannsche

Stewart, I.; Joines, V. (2009): Die Transaktionsanalyse – eine Einführung. Freiburg im Breisgau: Herder GmbH

Stiehler, A.; Schabel, F. (2012): Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld. Thesenpapier im Rahmen einer Studie von PAC und Hays AG April 2012. Mannheim: Hays

Stiehler, A.; Schabel, F.; Möckel, K. (2013): Wissensarbeiter und Unternehmen im Spannungsfeld. Mannheim: Hays

Streich, Richard K. (2013): Fit for Leadership. Entwicklungsfelder zur Führungspersönlichkeit. Wiesbaden: Springer Gabler

Summa, L. (Hrsg.) (2016): Digitale Führungsintelligenz: „Adapt to win“. Wie Führungskräfte sich und ihr Unternehmen fit für die digitale Zukunft machen. Wiesbaden: Springer Gabler

Sydow, Jörg (Hrsg.) (2010): Management von Netzwerkorganisationen. Beiträge aus der „Managementforschung“. 5., aktualisierte Auflage. Wiesbaden: Gabler

Tomoff, M. (2015): Positive Psychologie in Unternehmen. Für Führungskräfte. Wiesbaden: Springer

Triebel, C. (Hrsg.) (2016): Qualität im Coaching. Denkanstöße und neue Ansätze: Wie Coaching mehr Wirkung und Klientenzufriedenheit bringt. Berlin, Heidelberg: Springer

Tümmers, J. Hans; Pappmehl, A. (Hrsg.) (2013): Die Arbeitswelt im 21. Jahrhundert. Herausforderungen, Perspektiven, Lösungsansätze. Wiesbaden: Springer Gabler

Ullrich, A. et al. (2015): Akzeptanz und Wandlungsfähigkeit im Zeichen der Industrie 4.0. Wiesbaden: HMD 52 – Praxis der Wirtschaftsinformatik, Ausgabe 5/2015. Seiten:769-789

Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V. (VDMA); McKinsey & Company (McK) (2014): Zukunftsperspektive deutscher Maschinenbau. Erfolgreich in einem dynamischen Umfeld agieren. Frankfurt/Main, Berlin: Verband Deutscher Maschinen- und Anlagenbau e.V., McKinsey & Company Inc.

VDI/VDE-Gesellschaft, Mess- und Automatisierungstechnik; ZVEI, e.V.; (VDI/VDE-ZVEI) (2015a): Statusreport. Referenzarchitekturmodell Industrie 4.0 (RAMI4.0). Düsseldorf: VDI/VDE-Gesellschaft; ZVEI

VDI/VDE-Gesellschaft, Mess- und Automatisierungstechnik; ZVEI, e.V.; (VDI/VDE-ZVEI) (2016): Statusreport. Digitale Chancen und Bedrohungen – Geschäftsmodelle für Industrie 4.0. Düsseldorf: VDI/VDE-Gesellschaft; ZVEI

VDI Technologiezentrum (VDI) (2015b): Gesellschaftliche Veränderungen 2030. Ergebnisband 1 zur Suchphase von BMBF-Foresight

Zyklus II. Düsseldorf: VDI Technologiezentrum GmbH
Innovationsbegleitung und Innovationsberatung

Wagner, R. (2015): Projektmanagement in der Automobilindustrie. Herausforderungen und Erfolgsfaktoren. Wiesbaden: Springer Gabler

Wastian, M.; Braumandl, I.; Lutz von Rosenstiel (Hrsg.) (2012): Angewandte Psychologie für das Projektmanagement. Ein Praxisbuch für die erfolgreiche Projektleitung. 2., aktualisierte Auflage. Heidelberg: Springer Medizin

Webers, T. (2015): Systemisches Coaching. Psychologische Grundlagen. Wiesbaden: Springer

Wegener, R.; Geißler, H. (Hrsg.) (2015): Bewertung von Coachingprozessen. Wiesbaden: Springer

Wegener, R. et al. (Hrsg.) (2016a): Coaching als individuelle Antwort auf gesellschaftliche Entwicklungen. Wiesbaden: Springer

Wegener, R. et al. (Hrsg.) (2016b): Coaching und Gesellschaft. Forschung und Praxis im Dialog. Wiesbaden: Springer

Weigel, S. (Hrsg.) (2014): Theorie und Praxis der Transaktionsanalyse in der Mediation. Baden-Baden: Nomos

Werther, S.; Jacobs, C. (2014): Organisationsentwicklung – Freude am Change. Berlin, Heidelberg: Springer

Westkämper, E.; Löffler, C. (2016): Strategien der Produktion. Technologien, Konzepte und Wege in die Praxis. Berlin, Heidelberg: Springer Vieweg

Widuckel, W. et al. (2015): Arbeitskultur 2020. Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft. Wiesbaden: Springer Gabler

Zbinden, R. (2012): Führen aus eigener Kraft. Die Entwicklung von Führungspersonen und Managern. Wiesbaden: Springer Gabler

Zentralverband Elektrotechnik- und Elektroindustrie e.V. (ZVEI) (2013): Industrie 4.0. Wenn das Werkstück die Fabrik steuert. In: Ampere. Das Magazin der Elektroindustrie. Ausgabe 01/2013. Frankfurt am Main: PICS publish-industry Corporate Services GmbH

Zentralverband Elektrotechnik- und Elektroindustrie e.V. (ZVEI)
(2016): Industrie 4.0: Von der Vision zur Wirklichkeit. In: Ampere. Das
Magazin der Elektroindustrie. Ausgabe 01/2016. Frankfurt am Main: PICS
publish-industry Corporate Services GmbH

Zülch, J.; Barrantes, L.; Steinheuser, S. (2006): Unternehmensführung
in dynamischen Netzwerken. Berlin, Heidelberg: Springer

TECHNISCHE HOCHSCHULE DEGGENDORF
„General Management“ MBA

Abstract zur Masterarbeit

THEMA DER MASTERARBEIT:

DIGITAL REVOLUTION AND INTERNET OF THINGS: CHALLENGES AND RECOMMENDATIONS FOR LEADERSHIP

Teilnehmer: Thomas Bauer

Erst-Betreuer: Prof. Dr. Henning Schulze

Problemstellung:

Die durch die Digitalisierung entstehenden vielfältigen Veränderungen hinsichtlich der Dynamik und Komplexität von Berufsleben und Privatwelt führt zu neuen Ansprüchen der Mitarbeiter und den Unternehmen. Hierzu benötigt es neue Formen der Mitarbeiterführung und Organisation von Themenstellungen in Unternehmen, um der Komplexität entgegen zu wirken.

Gang der Untersuchung:

Im ersten Abschnitt wurden die Auswirkungen und den daraus entstehenden Herausforderungen der Digitalen Revolution hinsichtlich Mitarbeiterführung dargestellt. Anschließend erfolgte die Darstellung von drei aktuellen Theoretischer Ansätze, angefangen mit der Transaktionsanalyse, dem Prozess des Coachings und der Theorie der Selbstreflexion für die Führungskraft. Mithilfe der Theoretischen Ansätze für Führungskonzepte wurde Lösungsansätze für die Problemstellungen bzw. Herausforderungen die durch die Digitale Revolution entstehen entwickelt.

Wesentliche Erkenntnisse (Management Summary)

Wir befinden uns erst am Anfang der digitalen Transformation der gesamten Wirtschaft und unserem Privatleben. Um den Ansprüchen der Mitarbeiter und Unternehmen zukünftig gerecht zu werden, brauchen wir Führungskräfte die mit Sinn und Vision führen anstellen von Anweisungen und genauen Vorgaben. Es gilt die Mitarbeiter zu individuellen autonomen Persönlichkeiten zu entwickeln, um der Komplexität mit Menschen zu begegnen, die mit Leidenschaft ihrer täglichen Arbeit nachgehen. Dadurch erhalten wir die Möglichkeit eine Unternehmensorganisation zu entwickeln, in denen Menschen vernetzt an innovativen Projekten arbeiten und dadurch die Unternehmen auch zukünftig erfolgreich machen.

Bauer Thomas; 12.12.2016; Vilshofen an der Donau

.....
Teilnehmer (Unterschrift)



email: Bauer_Thomas_VOF@t-online.de