



WORK@ INDUSTRY 4.0

Führung

Sozialpartner-Vereinbarung
Leitbild Führung 4.0

» Wo eine Wir-Kultur gegeben ist, kann der Wandel gelingen, entstehen innovative Produkte und Prozesse, gehen Kultur, Organisation und Technik eine fruchtbare Allianz ein «

Vorwort

Neue gesellschaftliche Entwicklungen erfordern neue Antworten. Das gilt besonders für die digitale Transformation. Sie verändert unser aller Leben und Arbeiten grundlegend. Und: Sie ist viel mehr als die Einführung neuer Technologie! Als Chemie-Sozialpartner sind wir davon überzeugt, dass Digitalisierung nicht ohne den Menschen gelingen kann. Daher haben wir ein neues Format für den sozialpartnerschaftlichen Dialog entwickelt: WORK@industry 4.0 (WAI40).

Was macht die WAI40-Methode aus?

Experten und Expertinnen aus Unternehmen unserer Branche – Führungskräfte und Betriebsräte – kommen in Workshops zusammen, treten aus ihren eingeübten Rollen heraus und denken so frei und lösungsorientiert wie möglich; sie arbeiten mit agilen Methoden und auf Augenhöhe, beschreiben ihre Differenzen, konzentrieren sich aber auf Gemeinsamkeiten. Immer mit dem Ziel: schnell Lösungen für die Arbeitswelt von morgen zu entwickeln!

Das ist uns gelungen: in einem ersten Schritt mit einer Sammlung von Gestaltungsideen und nun mit einer Reihe von Produkten, die den Chemie-Sozialpartnern a) als Orientierungsrahmen für das jeweilige Thema dienen und b) die konkrete Unterstützung für die praktische Umsetzung gleich mitliefern: Leitbilder, etwa zur Führung in der digitalen Arbeitswelt oder unser Verständnis von gutem und gesunden Arbeiten, werden von Praxis-Leitfäden, einem WAI40-Steckbrief und einer WAI40-Journey begleitet – beste Voraussetzung dafür, dass das Thema in der betrieblichen Wirklichkeit ankommt und gelebt wird. Denn Veränderungsprozesse gelingen eben nur, wo die Bereitschaft zum Wandel ebenso vorhanden ist wie kluge Köpfe, die gemeinsam Lösungen für die Arbeitswelt von morgen entwickeln.

Wir wünschen uns, dass dieses innovative Dialogformat Schule macht: in der Branche, im Betrieb. WAI40 lohnt sich!



Kai Beckmann
Präsident des BAVC



Michael Vassiliadis
Vorsitzender der IG BCE

Kai Beckmann
Präsident des BAVC

Michael Vassiliadis
Vorsitzender der IG BCE

Klaus-Peter Stiller
Hauptgeschäftsführer des BAVC

Francesco Grioli
Mitglied des geschäftsführenden Hauptvorstandes der IG BCE

Über das Leitbild Führung 4.0 der Chemie-Sozialpartner

In der Debatte um Digitalisierung, Industrie oder Chemie 4.0 geht mitunter verloren, dass es Menschen sind, die den Wandel für Menschen gestalten. Führungskräfte sind Menschen, deren Rolle in Organisationen wesentlich darin besteht, notwendige Veränderungsprozesse zu gestalten und letztlich zu verantworten. „Change“ läuft weder von selbst, noch ist „Change“ Selbstzweck.

Insofern sich das Wettbewerbsumfeld von Unternehmen mehr und mehr durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Mehrdeutigkeit auszeichnet (sog. VUCA-Welt), ist die Führungskraft gefordert wie nie:

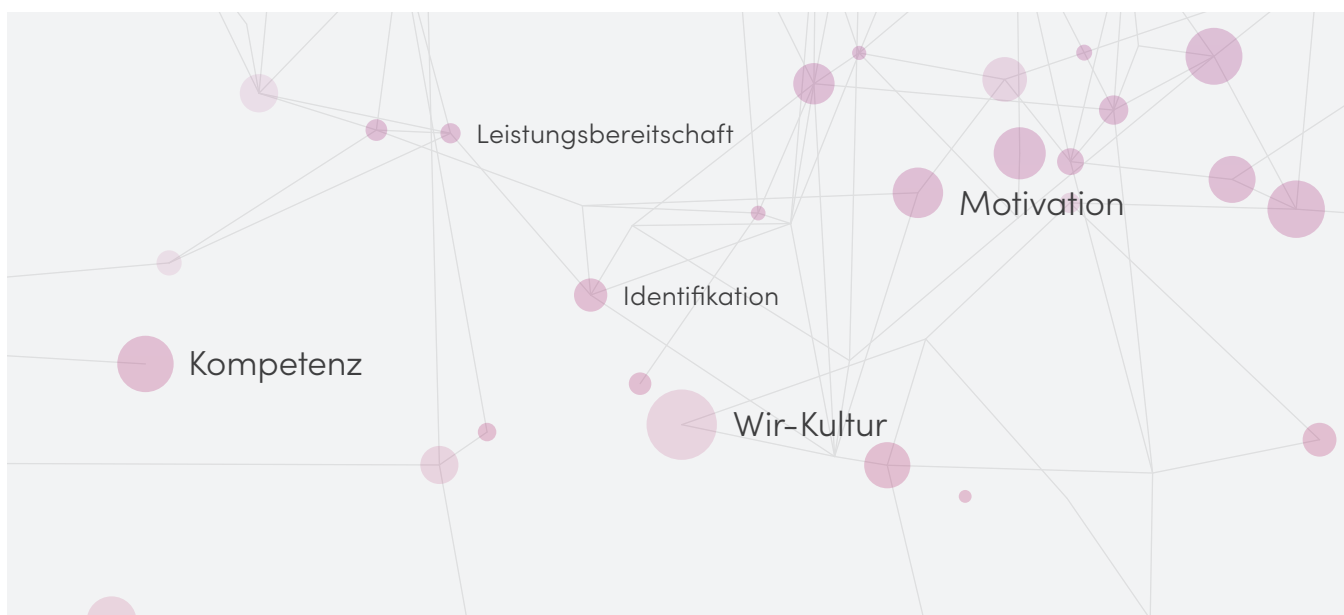
Sie soll bewährte betriebliche Prozesse und Geschäftsmodelle wahren, gleichzeitig Innovationen vorantreiben und damit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens sichern helfen. All das geht nur mit Beschäftigten, die mit der Führungskraft sowie Kolleginnen und Kollegen am selben Strang ziehen, die über ein hohes Maß an Kompetenz, intrinsischer Motivation, Leistungsbereitschaft und Identifikation verfügen.

Wo diese „Wir-Kultur“ gegeben ist, kann der Wandel gelingen, entstehen innovative Produkte und Prozesse, gehen Kultur, Organisation und Technik eine fruchtbare Allianz ein. Gerade die Corona-Pandemie mit ihren dramatischen Folgen auch für Unternehmen und Be-

schäftigte macht deutlich, dass Führung keine Tätigkeit ist, die nebenbei erledigt werden könnte, sondern eine Kernkompetenz in Krisenzeiten.

Über welche Qualitäten müssen Führungskräfte in der Hightech-Branche Chemie verfügen, um diese leistungsorientierte Wir-Kultur voranzutreiben? Welche Werte leiten die Chemie-Führungskraft 4.0?

Das nachfolgende Leitbild geht im Wesentlichen auf einen Workshop von Führungsexperten von BAVC und IG BCE zurück, den diese am 19. und 20. Mai 2020 im Rahmen von WORK@industry4.0 durchgeführt haben. Es beschreibt ein Idealbild, das naturgemäß kaum zu 100 Prozent erfüllbar ist, das aber – davon sind wir überzeugt – wertvolle Orientierung bei der (Neu-)Ausrichtung der eigenen Unternehmenskultur und bei der Besetzung von Positionen mit Führungsverantwortung bieten kann.



Wie die Führungskraft 4.0 in der Chemie-Branche aussehen sollte: unsere Kernwerte

1. Führen heißt Führen

Führungskräfte müssen sich aufs Führen konzentrieren. Nur wenn sich Führungskräfte dieser Rolle bewusst und sie dazu in der Lage sind, sie auszuführen, besitzen sie überhaupt „Führungs-Kraft“, also die Fähigkeit, ein ganzes Spektrum an strategischen Aufgaben zu bewältigen: Rollen und Aufgaben definieren, Prozesse steuern, „nach oben“ und „nach unten“ kommunizieren, zwischen Mitarbeiter / -innen (ggf. auch im Konfliktfall) moderieren, Impulse setzen, für Orientierung sorgen. Führung kann nicht nebenbei erledigt werden, sondern erfordert entsprechende Rahmenbedingungen: etwa eine Unternehmenskultur, die Führung als strategisches Thema betrachtet, Transparenz hinsichtlich der wesentlichen Führungsgrundsätze, Vielfalt und Orientierung an der Führungseignung als Hauptkriterien für die Führungskräfte-Rekrutierung, Instrumente wie Mitarbeiterbefragungen oder Führungskräfte-Schulungen, mit denen sich Führungsverhalten kontinuierlich verbessern lässt. Und: ausreichend Zeit.

2. Eigenverantwortung übernehmen, Eigenverantwortung fördern

Führungskräfte müssen den Mut haben, selbst Verantwortung zu übernehmen. In einem Umfeld gesteigerter Unsicherheit und Komplexität (s. o.) werden Entscheidungen, genauer die Freiheit, Entscheidungen zu treffen, zur Krux; denn die Folgen des eigenen Handelns lassen sich hier nur schwer abschätzen. Umso wichtiger ist die Haltung „Einfach mal machen!“, die ebenso für die eigenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gilt. Führungskräfte müssen in dem Maß, wie sie selbst zur Verantwortungsübernahme berufen sind, die Eigenverantwortung der Beschäftigten zulassen, mehr noch: fördern. Eben dieser bewusste Kontrollverlust macht den Kern des Prinzips der Delegation aus. „Loslassen-Können“ setzt Vertrauen voraus – auch auf Ebene der Unternehmenskultur! Mit Blick auf die Übernahme von Führungsverantwortung darf aber kein „Zwang zur Führung“ entstehen. Beschäftigte müssen sich dagegen entscheiden können, Führungskraft zu sein.

3. Vorbild sein, Glaubwürdigkeit vermitteln

Führungskräfte sind Vorbilder. Sie werden, ob sie es wollen oder nicht, als „Galionsfiguren“ wahrgenommen: als Entscheider, als Themensetzer, manchmal als Repräsentant in Wirtschaft, Gesellschaft und Politik. Das verleiht ihnen ein hohes Maß an Sichtbarkeit, das den Mitarbeiter / -innen Identifikation ebenso ermöglicht wie Reibung. Es heißt aber auch: Genau hier, von den Führungskräften – und im Besonderen vom Vorstand her – wird die Kultur der Organisation wesentlich geprägt. Wertschätzung, Kommunikation auf Augenhöhe, Gelassenheit im Umgang mit Krisensituationen oder der verantwortungsvolle Umgang mit der eigenen Gesundheit sind Handlungsmaßstäbe, die oft gepredigt und aufgeschrieben worden sind. Glaubwürdigkeit und damit Wirkungskraft können Worte – beispielsweise die Goldene Regel („Behandle andere so, wie du von ihnen behandelt werden willst“) – aber immer nur entfalten, wo ihnen Taten folgen.

4. Motivieren, inspirieren

Führungskräfte müssen Geschichten erzählen, die ihre Mitarbeiter / -innen zur Erfüllung ihrer Aufgaben und zu Leistung anspornen, die eine „Gewinnermentalität“ befördern. Notwendige Bestandteile dieser immer wieder neu zu entwickelnden Mini-Narrative sind: erstens die Vermittlung von Sinn. Welchen Beitrag leistet das Unternehmen für die Gesellschaft? Welchen Anteil daran hat das eigene Team? Wie sieht der konkrete Beitrag der Mitarbeiterin bzw. des Mitarbeiters aus? Zweitens Inspiration: Stecken für die einzelne Mitarbeiterin / den einzelnen Mitarbeiter Denkanstöße drin, die zu neuen Ideen (für Prozesse, Produkte, Geschäftsmodelle usw.) führen? Drittens Emotionalität: Gefühle in der Führungskommunikation sind kein Gegensatz zu rational begründetem Handeln, sondern dessen notwendige Ergänzung. Denn: Ohne die leidenschaftliche Vermittlung von Sinn und Zweck der eigenen Arbeit stellen sich Wir-Gefühl, Engagement, der gemeinsame Blick nach vorne nur schwer ein.



» Führungskräfte müssen
offen gegenüber neuen
Entwicklungen sein und
Perspektiven aufzeigen «

» Führungsverhalten wirkt
sich auf Gesundheit, Moti-
vation und Zufriedenheit der
Mitarbeiter / -innen aus «

5. Offen sein für Neues und für Kritik

Führungskräfte müssen offen sein: gegenüber neuen Entwicklungen, denen sich das Unternehmen, das Team, sie selbst ausgesetzt sehen, ebenso gegenüber Kritik. Aus dem Marktumfeld, dem gesellschaftlichen und politischen Kontext, prasseln ständig Informationen über Wettbewerber, Werteveränderungen oder neue regulatorische Anforderungen auf Führungskräfte ein, die das eigene Denken und Handeln herausfordern. Gefragt ist hier das rechte Maß an Offenheit, das die eigene Strategie kontinuierlich anpasst ohne in Aktionismus zu verfallen. Vor allem brauchen Führungskräfte die höchste und zugleich am schwersten zu praktizierende Form der Offenheit: die gegenüber sich selbst. Nur Selbstreflexion und Sich-infrage-stellen-Können befähigen dazu, eigene Fehler zu erkennen und sein Verhalten anzupassen. Diese Haltung setzt die Bereitschaft zuzuhören und eine Kommunikation auf Augenhöhe voraus. Sie verlangt den Mut zur Demut.

6. Beteiligung ermöglichen – und einfordern

Führungskräfte müssen Beteiligung sicherstellen – denn Beteiligung ist organisierte Offenheit. Die Einbindung relevanter Akteure sorgt nicht nur für eine höhere Akzeptanz der getroffenen Entscheidungen, sondern auch für die Berücksichtigung verschiedener Perspektiven und vorhandenen Knowhows. Kollektive Intelligenz, die in der VUCA-Welt gefragt ist denn je, erfordert Führungskräfte, die in der Einbindung von Mitarbeiter / -innen nicht den Fluch der Verlangsamung und Verwässerung eigener Positionen sehen, sondern den Segen des rationalen Diskurses, in dem Argumente geschliffen und Ideen verfeinert werden. Dabei darf Beteiligung – die übrigens auch für Führungskräfte selbst gilt, die sich oft in einer „Sandwichposition“ befinden – keine Scheinpartizipation sein; Entscheidungen, in denen sich die Beteiligten nicht wiederfinden, kratzen an der Glaubwürdigkeit der Entscheider / -innen. Beteiligung hat aber auch Grenzen: Wenn es schnell gehen muss, wenn viel auf dem Spiel steht, kann und muss sie auf ein Minimum reduziert werden. Auch darf nicht vergessen werden, dass Beteiligung ins Leere läuft, wenn das Engagement der Beschäftigten ausbleibt. Führungskräfte dürfen und müssen dieses auch einfordern.

7. Lern- und Entwicklungscoach sein

Führungskräfte müssen ihren Mitarbeiter / -innen individuelle Lern- und Entwicklungsperspektiven aufzeigen. So wie Organisationen und Führungskräfte nicht stehen bleiben dürfen, wenn sie den Anschluss an ein dynamisches Umfeld nicht verpassen wollen, sind auch die einzelnen Mitarbeiter / -innen gefordert, lebenslang dazuzulernen. Dazu müssen sie von der Führungskraft ermuntert und angeleitet werden, die in die Rolle des Lern- und Entwicklungscoachs schlüpft – und zwar durch möglichst individuelle Ansprache: Wer hat welche Potenziale und Neigungen? Welche Maßnahme kommt wofür in Betracht? Kosten (in Form von Zeit und Geld) müssen dabei als Investition verstanden werden: Wo Weiterbildung passgenau und effektiv stattfindet, sind Mitarbeiter / -innen besser in der Lage, aktuelle und künftig geforderte Aufgaben auszuführen. Und sie sind eher bereit, die sprichwörtliche Extrameile zu gehen.

Fazit

Gute Führung 4.0 ist kein Selbstzweck. Führungsverhalten im von uns beschriebenen Sinne wirkt sich positiv auf Gesundheit, Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter / -innen aus. Sie fördert Kreativität, Innovationen und – besonders wichtig im Kontext der digitalen Transformation – Veränderungsbereitschaft. Führung 4.0 ist ein entscheidender Wettbewerbsfaktor für die Unternehmen der chemisch-pharmazeutischen Industrie.



Impressum

Herausgeber

Bundesarbeitgeberverband Chemie (BAVC)

Abraham-Lincoln-Straße 24
65189 Wiesbaden
www.bavc.de

Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie (IG BCE)

Königsworther Platz 6
30167 Hannover
www.igbce.de

Redaktion

Text

Andreas Ogrinz (BAVC), Stefan Soltmann (IG BCE)
Stand: November 2020

Redaktion und Designkonzept

Christopher Knieling (BAVC)
Umsetzungspartner: Agentur bung.art

Umsetzungspartner des WAI40-Dialogs

ifok GmbH

Fotonachweis

S. 2, Kai Beckmann, Quelle: Merck
S. 2, Michael Vassiliadis, Fotograf: Helge Krückeberg
S. 5, iStock.com | shapecharge

Redaktioneller Hinweis

Aus Gründen der Lesbarkeit kann es vorkommen, dass nicht an allen Textstellen geschlechtsspezifische Formulierungen verwendet werden. Soweit personenbezogene Bezeichnungen nur in männlicher Form angeführt werden, beziehen sich diese auf Personen jeglichen Geschlechts in gleicher Weise.

