III.

Praxiswerkstatt

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY - https://www.nomos-elibrary.de/agb

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

13. Fallstudie DMG MORI Spare Parts GmbH: Interaktionskompetenz in der Ersatzteillogistik

Matthias Müssigbrodt, Stefan Wellensiek und Roman Senderek

13.1 Unternehmensprofil und Ausgangssituation

Der im Jahre 1994 gegründete DMG MORI Konzern ist ein weltweit führender Hersteller von hochpräzisen Werkzeugmaschinen und nachhaltigen Technologien, die am Anfang weltweiter Wertschöpfungsketten stehen. Die *Global One Company* verfügt über insgesamt 12.000 Beschäftigte an den 111 Vertriebs- und Servicestandorten und 16 Produktionswerken. Das Segment *Industrielle Dienstleistungen* beinhaltet die Geschäftstätigkeit der Bereiche Vertrieb und Services. In den Services integriert der Konzern sämtliche Dienstleistungen und Serviceprodukte rund um den gesamten Lebenszyklus ihrer Werkzeugmaschinen. Hier ist auch die im Jahre 2008 gegründete DMG MORI Spare Parts GmbH einzuordnen, der als Projektpartner im eLLa4.0 Projekt mitwirkte. Aufgabe der Spare Parts ist der weltweite Verkauf von Ersatzteilen für DMG MORI Werkzeugmaschinen. Die Ersatzteilverfügbarkeit liegt bei mehr als 95 Prozent, mehr als 200.000 Ersatzteile sind sofort lieferbar. Hauptsitz der insgesamt vier Zentrallager der DMG MORI Spare Parts GmbH ist Geretsried, wo rund 150 Mitarbeitende beschäftigt sind. Weitere Standorte sind in Dallas, Shanghai und Iga zu finden, weitere Lokallager in Mexiko, Brasilien und Indien für Emergency Parts.

Viele Unternehmen des Maschinen- und Anlagenbaus, so auch DMG MORI, sind in einer Situation, in der es für die *Stärkung ihrer Marktposition* im globalen Wettbewerb nicht mehr ausreicht, ihr *Kerngeschäft* allein zu betreiben (vgl. Schuh et al. 2010, S. 416). Vielmehr gewinnen die Bereiche Service und After-Sales, insbesondere die *Ersatzteillogistik* als die Bereitstellung von Ersatzteilen und deren Zusammenführung mit dem defekten Primärprodukt (vgl. Schuh et al. 2013, S. 167) zunehmend an Bedeutung, weshalb auch die Spare Parts GmbH im DMG-Konzern eine immer wichtigere Rolle einnimmt. Als *Ersatzteile* gelten in diesem Zusammenhang gemäß (DIN 24420 1976, S. 1) Teile, Gruppen (z. B. auch Baugruppen und Teilegruppen) oder vollständige Erzeugnisse, die dazu bestimmt sind, beschädigte, verschlissene oder fehlende Teile, Gruppen oder Erzeugnisse zu

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

ersetzen. Ersatzteile sind somit ein wichtiger Bestandteil der Wartung und Reparatur von Produkten und Geräten, da sie es ermöglichen, beschädigte oder fehlerhafte Teile zu ersetzen, ohne dass das gesamte Gerät ersetzt werden muss. Begründet ist die *zunehmende Relevanz von Ersatzteilen* damit, dass seitens der Kunden *hohe Verfügbarkeiten* der für die Produktion benötigten Maschinen und Anlagen gefordert werden (vgl. Hohmann und Kuhlmann 2020, S. 117). Darüber hinaus kann ein gutes Serviceangebot im After-Sales-Geschäft sowie eine gute Positionierung beim Angebot von Ersatzteilen ebenfalls als Kaufargument im Neuproduktgeschäft dienen (Riha und Grötzner 2010, S. 197). Die Hersteller von Maschinen- und Anlagen widmen sich daher verstärkt dem After-Sales-Geschäft (Brenken et al. 2010, S. 34 ff.). Neben diesen wirtschaftlichen Motiven gibt es weitere Faktoren, die dazu beitragen, dass Unternehmen wie DMG MORI das Ersatzteilgeschäft als interessantes, aber auch notwendiges Geschäftsfeld ansehen müssen. Zu nennen sind dabei die rechtlichen Rahmenbedingungen und Verpflichtungen der Hersteller zur Gewährleistung sowie verschärfte Rohstoff- und Umweltbedingungen.

Die *Ersatzteillogistik* ist keine leichte Aufgabe und stellt Unternehmen wie die Spare Parts vor *vielfältige Herausforderungen*. Zum Beispiel muss die Ersatzteillogistik sicherstellen, dass das *richtige Teil am richtigen Ort* verfügbar ist, wenn es benötigt wird (vgl. Hohmann und Kuhlmann 2020, S. 118). Dies ist speziell in der Ersatzteillogistik schwierig zu bewältigen. So ist der Bedarf an Ersatzteilen nur *begrenzt planbar* und kommt in der Regel überraschend. Aufgrund der Globalisierung erwarten Kunden ferner weltweit eine schnelle Lieferung. Zudem fordern diese verbindliche Service-Level sowie *hohe Verfügbarkeiten* und sichern diese vertraglich über hohe Konventionalstrafen ab. Die Versorgung mit Ersatzteilen erfordert ein großes Teilespektrum, da die Variantenvielfalt über die vergangene Zeit stark angestiegen ist. Darüber hinaus müssen Ersatzteile auch für bereits ausgelaufene Produkte bereitgestellt werden (vgl. Wienhold 2014, S. 2f.). Um ein erfolgreiches Ersatzteilmanagement zu gewährleisten, ist die betriebliche Logistik daher auf einem hohen Niveau zu organisieren. Dazu gehören die vorausschauende Bestandskontrolle sowie die Planung, Beschaffung und Lagerhaltung der Teile. Schließlich müssen sich Unternehmen wie DMG MORI bemühen, Kosten und Risiken über Lieferantenverträge und eine intelligente Lagerplanung zu optimieren.

Vor dem Hintergrund der skizzierten Ausgangssituation verfolgt die Spare Parts das Ziel, Prozesse im Rahmen der *Ersatzteillogistik zu optimieren und zu reorganisieren*. Den *Führungskräften* kommt hierbei eine *zentrale Bedeutung* zu. Insbesondere sind sie es, die Technologien implementieren, als Vorbild vorangehen und auch unter Zeit- und Leistungsdruck konflikt-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

frei und wertschätzend kommunizieren. Zudem ist es explizites Ziel bei der Spare Parts, dass Einführungs- und Umsetzungsprozesse von Veränderungsprojekten *partizipativ* ablaufen, damit diese auch auf eine *breite Akzeptanz* im Unternehmen stößt. Im Rahmen des eLLa4.0-Projektes mit dem Fokus auf das Thema *Gute Führung und Arbeit in der sozio-digitalen Transformation* hat sich die Spare Parts diesen Herausforderungen gestellt und einen Projekt-Case in der Ersatzteillogistik ausgewählt, der im Folgenden genauer beschrieben wird.

13.2 Beschreibung der implementierten Technologie

Aus technischer Sicht wurde zum einen eine Bestandsplanungs-Software am Standort in Geretsried implementiert. Diese Software ist in der Lage, Bestände optimaler zu planen und automatisierte Entscheidungen, etwa bei Schüttgut und Massenbestellungen, zu treffen. Sie ermöglicht, die Verfügbarkeit von Ersatzteilen zu optimieren, was zu einer schnelleren und effizienteren Reparatur oder Wartung beiträgt. Zum anderen wurde im Rahmen der Auftragsbestätigung und Rückmeldung von Lieferanten Robotic Process Automation (RPA, deutsch: Robotergestützte Prozessautomatisierung; für einen guten Überblick vgl. etwa Czarnecki/Auth 2018) eingeführt (vgl. Abbildung 1).

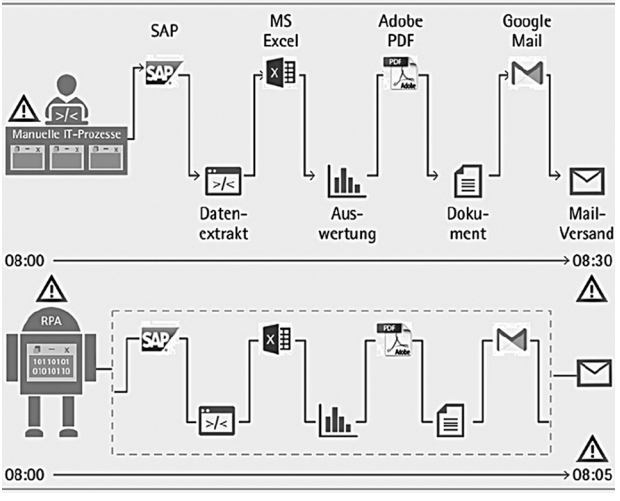

Abb. 1: Robotic Process Automation im Case der Spare Parts GmbH (eigene Darstellung)

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Im Rahmen dieses Ansatzes zur Prozessautomatisierung werden repetitive, manuelle, zeitintensive oder fehleranfällige Tätigkeiten durch sogenannte *Softwareroboter (Bots)* erlernt und automatisiert ausgeführt. Der Bot imitiert also menschliche digitale Interaktionen. RPA nutzt die *normale* Benutzeroberfläche, um die notwendigen Daten wie ein Mensch zu erfassen, und kann mit allen bereits existierenden Systemen kommunizieren. Konkrete Anwendungsbereiche von RPA sind etwa die Verarbeitung von E-Mails, Dateneingabe in Datenbanken sowie automatische Rechnungsstellung. RPA kann auch dazu verwendet werden, um Prozesse zu überwachen und darauf reagieren zu können, wenn sich etwas ändert. Parallel zur Einführung von Synchron und RPA wurden zudem *Prozesse* bei der Spare Parts in einem Fachbereich *reorganisiert*. So wurde eine neue Struktur gewählt, was zur Folge hat, dass neue Rollen definiert wurden.

Zielsetzung

In dem eLLa4.0-Case der Spare Parts geht es konkret um die *Optimierung der Ersatzteillogistik* am Standort in Geretsried. Eine wesentliche Herausforderung für den Unternehmensteil besteht in der Organisation der Lagerhaltung und der Verfügbarkeit von Ersatzteilen. Durch die Einführung von Bestandsplanungs-Software, RPA und der begleitenden Reorganisation verfolgt die Spare Parts die folgenden Ziele:

- **Entlastung des Personals und Empowerment:** Da in den indirekten Bereichen ein relevanter Teil der manuellen Arbeit durch RPA automatisiert wird, können Beschäftigten andere, mehr wertstiftende Aufgaben zugewiesen werden. Die Bestandsplanungs-Software soll ebenfalls den manuellen Aufwand bei Beschäftigten minimieren und *Bauchgefühlentscheidungen* (insbesondere bei weniger erfahrenden Beschäftigten) vermeiden. Zudem sollen die Beschäftigten befähigt werden, Entscheidungen technologiegestützt zu treffen und dies ohne umständliche Genehmigungsprozesse über Führungskräfte.
- **Abbau/Optimierung von Bestand und die Verbesserung der Teileverfügbarkeit:** Ziel des Cases ist es ferner, die Lagerbestände für ein mehrstufiges Vertriebsnetzwerk, bei bestmöglicher Teileverfügbarkeit und zu den geringstmöglichen Kosten zu optimieren.
- **Reduzierung von Prozesskosten:** Da die Bestandsplanungs-Software u. a. den Bestellprozess automatisiert (24/7 Verfügbarkeit), muss die Spare Parts nicht so viel Geld für Lagerhaltung ausgeben. Dies spart Kosten und verringert gleichzeitig das Risiko von Fehlbestellungen und Verlusten.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

- **Verbesserte Kundenzufriedenheit:** Da Bestellungen schneller bearbeitet werden können und Bestände effizienter verwaltet werden, ermöglicht die Bestandsplanungs-Software und RPA der Spare Parts, die Kundenzufriedenheit zu steigern.

Veränderte Prozesse

Durch Implementierung von Bestandsplanungs-Software, RPA und der Reorganisation gestalten sich die Prozesse bei der Spare Parts anders als in der Vergangenheit. So nimmt die Software den Führungskräften Entscheidungen ab, denn bei größeren Umsatzvolumina mussten Entscheidungen bislang von den Führungskräften über eine Freigabe abgesegnet werden. Durch die Einführung können die Führungskräfte nun teilweise nicht mehr eingreifen, *prozessuales Wissen* reicht nicht mehr aus, vielmehr wird *technologisches Verständnis wichtiger*. Im Zuge dessen ändern sich also *die Kommunikationswege und die Zusammenarbeit in den Fachabteilungen*.

In der Vergangenheit erfolgten die Auftragsbestätigung und Rückmeldung von Lieferanten manuell (per Fax, Post, E-Mail). Hier kommt nun RPA ins Spiel und unterstützt bei diesen nachgelagerten Prozessen, indem *Daten schneller gesammelt, bearbeitet und ausgewertet* werden als bisher. Dies bedeutet, dass Ersatzteilbestellungen und die Bearbeitung der Auftragsbestätigungen in Echtzeit verarbeitet werden können, was eine schnellere Abwicklung bedeutet. Darüber hinaus führt die Verwendung von RPA dazu, dass mehr Informationen über den Bestandsstatus verfügbar sind und so eine bessere Planung ermöglicht wird. Da RPA Faktoren wie Lagerbestand und Lieferzeit berücksichtigen, kann es der Spare Parts helfen, präzise Vorhersagen über Liefermengen zu treffen. Dies ist besonders vorteilhaft bei der Planung von Bestellungen im Voraus oder bei der Beantwortung von Kundenanfragen. RPA bietet auch Verbesserungsmöglichkeiten für andere Logistikprozesse, beispielsweise die Verfolgung von Sendungsnummern oder die Bearbeitung von Reklamationen. Es kann dadurch rascher reagiert werden, was zu einem verbesserten Kundenerlebnis führt. Zudem kommt es zu einer Minimierung von manuellen Fehlern, allerdings kommen neue Fehlerarten hinzu.

13.3 Führungsrelevante Aspekte der Implementierung

Im Zuge der Implementierung der Bestandsplanungs-Software, RPA und der Reorganisation der Struktur spielt das *Thema der Führung* eine zentrale Rolle. Nach Weibler (2016, S. 22) heißt Führung, „(…) andere durch eige-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

nes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt." Das Besondere ist, dass Führung mit der *Akzeptanz* verbunden wird. Damit grenzt sich Führung (*Leadership*) von dem Begriff der Leitung (*Headship*) ab, die mit der Einnahme einer Vorgesetztenposition formal einhergeht. Vor diesem Hintergrund gestalteten sich im Rahmen des Cases bei der Spare Parts die *Akzeptanzsicherung* als zentraler führungsrelevanter Aspekt heraus. Akzeptanz kann als ein Prozess verstanden werden, der sich von der ersten Interaktion mit der neuen Technologie bis hin zur Anwendungsphase erstreckt. Neben einer positiven Einstellung (*Einstellungsakzeptanz*) wird oftmals auch die tatsächliche Nutzung der Technologie (*Verhaltensakzeptanz*) erwartet (Simon 2001). Es gibt viele wissenschaftliche Erklärungsmodelle für Technikakzeptanz, die sich hinsichtlich der Art der Technologie (z.B. IT), des Kontexts (z.B. Arbeitskontext) und der Ganzheitlichkeit unterscheiden. Der letztgenannte Aspekt betrifft die Frage, ob neben der Technologie selbst (Akzeptanzobjekt), auch die zukünftigen Anwender*innen (Akzeptanzsubjekt), der Akzeptanzkontext (z.B. Organisationsbedingungen) und die Auswirkungen von Akzeptanzprozessen sowie Rückkopplungsprozesse berücksichtigt werden (Kollmann 1998). Entsprechend wird dann etwa zwischen Input-Modellen, Input-Output-Modellen und Rückkopplungsmodellen unterschieden (für eine gute Übersicht vgl. etwa Schäfer und Keppler 2013). Technologieakzeptanz ist also als ein *komplexes Phänomen* zu sehen. Der wahrgenommene Nutzen sowie die Benutzerfreundlichkeit im Sinne einer einfachen Bedienbarkeit spielen eine zentrale Rolle. Entsprechend sollte auch nur Technologie eingeführt werden, die den zukünftigen Anwender*innen wirklich bei der Bewältigung ihrer Arbeitsaufgaben hilft und auch von den Anwender*innen und nicht nur von den Techniker*innen nachvollzogen werden kann. In diesem Zusammenhang ist insgesamt immer auch der *Fit zwischen den Fähigkeiten der Anwender*innen und den Anforderungen der Technologie* zu bedenken. Trainingsmaßnahmen sollten also entsprechend im Zuge der Implementierung eingeplant werden, werden in manchen Modellen daher sogar als Akzeptanzkomponente explizit integriert. Ziel sollte es sein, das Selbstvertrauen der Anwender*innen im Umgang mit der Technologie zu stärken und den Umgang mit der Technologie zu einer Art Erlebnis werden zu lassen. Es geht somit um den Aufbau von umfassenden Erfahrungen und um Vertrauensbildung. Potenzielle Anwender*innen können so neugierig gemacht und begeistert werden.

Neben der Akzeptanzsicherung wurde im Rahmen des Cases aber auch deutlich, dass insbesondere folgende *Aspekte* ebenfalls *führungsrelevant* sind. Diese nehmen wiederum indirekt Einfluss auf die Akzeptanz:

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

- **Coaching Leadership:** Führungskräfte mussten im Rahmen des Cases die *Ängste der Beschäftigten* (bspw. vor Jobverlust, neuen Aufgaben) nehmen sowie auf die Dringlichkeit der Maßnahmen hinweisen. *Traditionelle Führung* wird daher teilweise obsolet: Führungskräften kommt also eine neue Rolle zu: weg vom Taktgeber/Entscheider und hin zum Coach und Motivator (vgl. Weibler und Müssigbrodt 2017).
- **Technologie:** Technisches Verständnis und Programmierkenntnisse werden im Rahmen des Cases immer wichtiger. Führungskräfte müssen in der Lage sein, die Technologie zu überwachen bzw. zu monitoren sowie eine sukzessive Verbesserung der Systemparameter vorantreiben zu können.

Diese führungsrelevanten Aspekte machen deutlich, dass auf *Führungskräften* bei der Spare Parts *neue Herausforderungen* zugekommen sind. Entsprechend wurden diese im Rahmen des Cases *gezielt geschult und unterstützt*. Als Grundlage dienten hierfür die Ableitung der konkreten Qualifizierungsbedarfe, die im folgenden Unterkapitel näher herausgearbeitet werden.

13.4 Interaktionskompetenz und Qualifizierung

Konkret benötigen die Führungskräfte im Rahmen des Cases im Umgang mit den genannten Aspekten Akzeptanzsicherung, Coaching Leadership und Technologie ein hohes Maß an *Interaktionskompetenz*. Dies meint die Fähigkeit, sich in sozialen Bezügen und Situationen angemessen und konstruktiv ausdrücken zu können, zu handeln und zu sprechen und den gesamten unternehmensbezogenen (digital-unterstützten) Interaktionsraum – MTO – in normativer, strategischer und operativer Hinsicht zu gestalten. Dabei speist sich Interaktionskompetenz aus Folgenden, spezifischen Kompetenzbündeln:

- **Digitale & Medienkompetenz:** Verständnis von Technologie sowie die Auseinandersetzung mit der Frage, welche Technologie für welche spezifische Situation am besten geeignet ist.
- **Analytische und Planungskompetenz:** Gute Auffassungsgabe, um Situationen schnell und möglichst in ihrer Vollständigkeit zu erfassen.
- **Wirtschaftliche Kompetenz:** Entscheidungen müssen auch Wirtschaftlichkeitsaspekte berücksichtigen.
- **Führungskompetenz:** Betrachtung von Beschäftigten als Individuen und Unterstützung der Potenzialentfaltung/Gesundheit.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

- **Persönliche Kompetenz:** Persönlichen Weiterentwicklung des Führungsstils, die Fähigkeit Unsicherheit ertragen zu können, sozio-emotionale Selbstkompetenz sowie Lernbereitschaft und -fähigkeit.

Um den Qualifizierungsbedarf der Führungskräfte bei der Spare Parts zu ermitteln, wurden *Case-relevante Kompetenzbündel* identifiziert. Insbesondere sind die Digitale- und Medienkompetenz, die Führungskompetenz und die Persönliche Kompetenz in diesem Case besonders bedeutsam. Mit Hilfe der definierten Qualifizierungsansprüche für den Case wurde im Anschluss ein spezifisches *Lehr- und Lernkonzept* für diese erstellt. Das Schulungskonzept wurde bei der Spare Parts erprobt und bei Bedarf erweitert.

Digitale & Medienkompetenz

Das *Verständnis der Software* ist besonders zentral; es ist wichtig, dass die Führungskräfte mit der Software vertraut sind. Für sie ist es bedeutsam zu verstehen, wie das System *funktioniert* und wie man es *effizient* nutzen kann. Entsprechend wurden bei der Spare Parts *Synchron-Schulungen* durchgeführt. In dem Schulungsprogramm wurden sowohl *Grundlagen* als auch *fortgeschrittene Techniken* vermittelt. Es geht dabei nicht nur um den Umgang mit der Software, sondern auch darum, wie die Software in bestehende Prozesse integriert werden kann und welche Vorteile sie für die Spare Parts bietet. Ferner wurde die Teilnahme an *Six Sigma Kursen* bei der Spare Parts angeboten. Six Sigma ist eine *strukturierte Methode zur Verbesserung von Geschäftsprozessen*, bei der analytische und statistische Tools angewendet werden. Im Gegensatz zu anderen Prozessverbesserungsmethoden basiert Six Sigma auf einem mathematischen Ansatz in Kombination mit einer *Methoden-Toolbox*, auch als Six Sigma Werkzeugkoffer bekannt. Six Sigma geht davon aus, dass jeder Geschäftsprozess als mathematische Funktion beschrieben werden kann. Es setzt sich zum Ziel, die Performance von Produktions- und Dienstleistungsprozessen mithilfe von Kennzahlen messbar zu machen (Six Sigma 2022). Zur Stärkung von Digital- und Medienkompetenz wurde auch auf die *Lernplattform Masterplan* (Masterplan 2022) zugegriffen, die organisationsweit bei DMG implementiert ist. Masterplan ist eine der führenden Lernplattformen für betriebliche Weiterbildung in Deutschland. Über 250 Kunden nutzen die Plattform, um ihre internen Aus- und Weiterbildungsangebote zu digitalisieren. Die ständig wachsende Bibliothek umfasst mehr als 2000 unterschiedliche Lektionen zu Themen wie Führungskompetenz, Datenschutz & Arbeitssicherheit oder Digitale- und Medienkompetenz. Zudem können Unternehmen auf Masterplan individuelle Wissensabfragen erstellen, Kurse als Pflicht-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

schulungen definieren und den Lernerfolg messen. Auf Seiten der Lernenden stehen mit der intuitiven Benutzeroberfläche, Gamification-Elementen und individuellen Lerngruppen ein motivierendes Nutzererlebnis im Mittelpunkt. DMG hat zudem auch eigene Schulungsprogramme zum Aufbau von Digitaler- und Medienkompetenz entwickelt und hochgeladen (bspw. zu Internet of Things (IoT)).

Führungskompetenz

Der *Aufbau von Führungskompetenz* ist besonders relevant in dem Case. Dies beinhaltet die Kompetenz, Akzeptanz zu schaffen, Ängste zu nehmen sowie Prozesse zu moderieren. Führungskräften kommt also eine neue Rolle zu: Weg vom traditionellen Führungsstil und klaren Anweisungen hin zu *Coaching Leadership*. Dies ist auch eng mit der *Kompetenz des Loslassens* verbunden, denn im Zuge automatisierter Entscheidungen können Führungskräfte oftmals nicht mehr großartig eingreifen. Die Spare Parts arbeitet permanent an *individuellen Lernpfaden*, damit Führungskräfte individuell und je nach Bedarf geschult werden können. Dazu wird erneut auf die Lernplattform Masterplan zugegriffen. Hier können die Führungskräfte gezielt oder auch allgemein in Blended Learning Formaten trainiert und geschult werden, um zusätzlich notwendige Führungskompetenzen aufzubauen und anschließend anzuwenden. Zudem wurden weitere Leadership-Programme den Führungskräften angeboten, u. a. ein internes standortübergreifendes Digital Leadership Programm von DMG MORI als auch das Weiterbildungsangebot eLLa4.0 des FIR e.V. an der RWTH Aachen und des Fraunhofer IAO mit den drei zentralen Modulen *Leading Yourself*, *Leading People and Teams* und *Leading Organisations*.

Fachkompetenz

Trotz Implementierung von Bestandsplanungs-Software und RPA bleibt das *Prozessverständnis* der entscheidende Faktor. Eine stetige Steigerung der Fachkompetenz ist daher als besonders relevant in dem Spare Parts-Case zu betrachten. Damit Führungskräfte Prozesse verstehen, müssen diese bspw. wissen, wie etwas ohne RPA und Bestands-Software funktioniert, denn diese Technologien sind keine Lösung für ein dezidiertes Problem. Allerdings sind Führungskräfte aktuell oftmals stark organisatorisch und wenig in operative Prozesse eingebunden. Daher wird bei der Spare Parts im Rahmen des Cases Wert darauf gelegt, die Fachkompetenz intern durch Einarbeitungsprozesse aufzubauen (Stichwort: *arbeitsnahes Lernen*; vgl. etwa Winter et al. 2021). Geplant ist es ebenfalls, Kurse zur Stärkung

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

der Fachkompetenz in Masterplan zu integrieren und intern selbst zu entwickeln (was wiederum Digitale- und Medienkompetenz erfordert).

Persönliche Kompetenz

Persönliche Kompetenzen von Führungskräften wie *Ehrlichkeit, Transparenz und klare Kommunikation* werden bei DMG MORI vorausgesetzt. Dennoch werden im Rahmen des Cases noch größere Anforderungen an diese Kompetenz gestellt. Zur Stärkung dieser persönlichen Kompetenzen wird bei der Spare Parts erneut auf Masterplan zugrückgegriffen. Hier sind etwa Kurse in *Achtsamkeit* besonders erwähnenswert. Das Phänomen der Achtsamkeit hat in den letzten Jahren in Wissenschaft und Praxis zunehmend Bedeutung erlangt. Eine häufig zitierte Definition stammt von Kirk Brown und Richard Ryan von der Universität Rochester (2003, S. 822), die Achtsamkeit (Mindfulness) als "eine offene, auf den Moment gerichtete *Aufmerksamkeit* und ein *Gewahrsein von gegenwärtigen Erfahrungen* bzw. sich *gerade vollziehenden Ereignissen*". Eine Vielzahl empirischer Untersuchungen zeigt *positive intrapersonale Auswirkungen von Achtsamkeit*, die eng mit einer autonomen Selbstbeeinflussung in Verbindung stehen (z. B. Remmers et al. 2016; Teper et al. 2013; Papies et al. 2012). Achtsamkeit kann in Situationen hilfreich sein, in denen Führungskräfte emotional automatisch reagieren und innerliche Gewohnheiten und alte Verhaltensmuster das aktuelle Geschehen negativ beeinflussen (bspw. der sofortige Blick auf das Display des Smartphones) (vgl. auch Weibler und Müssigbrodt 2017). Durch Achtsamkeit entsteht eine Entscheidungslücke zwischen der unmittelbaren Erfahrung und der meist automatischen handlungsorientierten Verarbeitung, die dann konstruktiv genutzt werden kann. Das Innehalten schafft die Basis für *bewusstes Entscheiden und die Auswahl adäquater Verhaltensstrategien*. Eine zentrale Voraussetzung für effizientes Agieren einer Führungskraft im Case der Spare Parts.

13.5 Resümee

Die Spare Parts hat im Rahmen des eLLa-Projektes eine Bestandsplanungs-Software und RPA eingeführt sowie damit verbunden einzelne Prozesse reorganisiert. Diese Implementierungen hatte positive Auswirkungen auf die Effizienz und Effektivität der Ersatzteillogistik am Standort in Geretsried. Die Optimierung der Bestandsplanung und der Automatisierung von Prozessen führte zu einer besseren Verfügbarkeit der Ersatzteile und einer reduzierten Lagerhaltungskosten. Zudem wurde die Reaktionszeit

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

bei Kundenanfragen deutlich verbessert und das Ersatzteilmanagement konnte an die sich ändernden Bedürfnisse angepasst werden. Auch konnten nach einer Phase des Mehraufwands im Zuge der Implementierung im Zeitablauf Entlastungen der Beschäftigten beobachtet und ihnen mehr Zeit für höherwertige Aufgaben ermöglicht werden. Der Case hat ferner besonders deutlich gemacht, dass eine starke Interaktionskompetenz der Führungskräfte eine notwendige Voraussetzung für Akzeptanzsicherung, Coaching Leadership und Technologieverständnis und somit für den Erfolg des gesamten Implementierungsprozesses ist. Um diese Kompetenz zu fördern, hat die Spare Parts verschiedene, auch digitale Lehr- und Lernangebote, implementiert bzw. genutzt. Dies zeigt, dass es bei der Implementierung von Technologien wichtig ist, auch die Kompetenzen der Führungskräfte zu berücksichtigen. Nur so kann eine nachhaltige Transformation gelingen.

Literaturverzeichnis

Brenken, B., Gudergan, G., Schuh, G., Schröder, M., Stich, V. (2010). *Fakten und Trends im Service*. Aachen.

Brown, K. W., Ryan, R. M. (2003). The benefits of being present: Mindfulness and it's role in psychological well-being. *Journal of Personality and Social Psychology* 84 (4), 822–848.

Czarnecki, C., Auth, G. (2018). Prozessdigitalisierung durch Robotic Process Automation. In Baton, T., Müller, C., Seel, C. (Hrsg.), *Digitalisierung in Unternehmen: Von den theoretischen Ansätzen zur praktischen Umsetzung* (S. 113–131). Wiesbaden.

DIN 24420 (1976). *Ersatzteillisten, Teil 1 und Teil 2*. Beuth-Verlag, Berlin.

Hohmann, M., Kuhlmann, C. (2020). Kundenansprüche verändern die Ersatzteillogistik. In Voß, P.H. (Hrsg.), *Logistik – die unterschätze Zukunftsindustrie* (S. 117–122).

Kollmann, T. (1998). *Akzeptanz innovativer Nutzungsgüter und -systeme: Konsequenzen für die Einführung von Telekommunikations- und Multimediasystemen*. Reihe Neue betriebswirtschaftliche Forschung.

Masterplan (2022): https://masterplan.com/plattform. Gesehen 22. Dezember 2022.

Riha, M., Grötzner, D. (2010). *Erfolgsfaktor Ersatzteilmanagement und -logistik für eine leistungsfähige Serviceorganisation*. In Wolf-Kluthausen, H. (Hrsg.), *Jahrbuch der Logistik. Korschenbroich* (S. 197–201).

Papies, E. K., Barsalou, L. W., Custers, R. (2012). Mindful attention prevents mindless impulses. *Social Psychological and Personality Science* 3 (3), 291–299.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Remmers, C., Topolinski, S., Koole, Sander L. (2016). Why being mindful may have more benefits than you realize: Mindfulness improves both explicit and implicit mood. *Mindfulness* 7 (4), 829–837.

Schäfer, M., Keppler, D. (2012). Modelle der technikorientierten Akzeptanzforschung. Überblick und Reflexion am Beispiel eines Forschungsprojekts zur Implementierung innovativer technischer Energieeffizienz-Maßnahmen. *Zentrum Technik und Gesellschaft* 12 (34). https://depositonce.tu-berlin.de/bitstream/11303/4758/1/schaefer_keppler.pdf. Gesehen 10. Dezember 2022.

Schuh, G., Boos, W., Rittstieg, M., Schittny, B. (2010). Vom Werkzeughersteller zum globalen Dienstleister. *Zeitschrift für wirtschaftlichen Fabrikbetrieb* 5 (105), 416–420.

Schuh, G., Stich, V., Wienholdt, H. (2013). Ersatzteillogistik. In Schuh, G., Stich, V. (Hrsg.), *Logistikmanagement* (S. 165–208), 2. Aufl.. Wiesbaden: Springer.

Simon, B. (2001). Wissensmedien im Bildungssektor. Eine Akzeptanzuntersuchung an Hochschulen. Dissertation im Fachbereich der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien. http://epub.wu.ac.at/1869/1/document.pdf. Gesehen 10. Dezember 2022.

Six Sigma (2022). https://www.six-sigma.de/six-sigma/. Gesehen 22. Dezember 2022

Teper, R., Segal, Z.V., Inzlicht, M. (2013). Inside the mindful mind: How mindfulness enhances emotion regulation through improvements in executive control. *Current Directions in Psychological Science* 22 (6), 449–554.

Weibler, J. (2016). *Personalführung*, 3. Auflage. München: Vahlen.

Weibler, J., Müssigbrodt M. (2017). Coaching in Organisationen. Fakten und Bewertung. https://www.leadership-insiders.de/coaching-in-organisationen-fakten-und-bewertung/. Gesehen 12. Dezember 2022.

Wienhold, H. (2014). *Dynamische Konfiguration der Ersatzteillogistik im Maschinen- und Anlagenbau*. Dissertation an der Fakultät für Maschinenwesen an der RWTH Aachen.

Winter, C., Ostermeier, M., Unger, H., Mühlbradt, T. (2021). *Arbeitsnahes Lernen – ein Leitfaden für praktische Anwendung*. Hamburg: MTM Association e.V.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

14. Fallstudie BELFOR DeHaDe: Führung in komplexen technischen Serviceprozessen

Matthias Müssigbrodt, Sebastian Sanski und Roman Senderek

14.1 Unternehmensprofil und Ausgangssituation

Die Belfor DeHaDe GmbH ist ein mittelständisches Unternehmen an den Standorten Hamm, Berlin, Frankenthal und München und unterstützt mit rund 100 Beschäftigten seit über 40 Jahren Unternehmen jeder Art bei der Behebung und Vermeidung von Schadenereignissen am Maschinen- und Anlagenpark. Als 100-prozentige Tochter der US-amerikanischen BELFOR Holding mit Sitz in Birmingham (Michigan) ist die DeHaDe einer der größten Schadenssanierer in Deutschland und Spezialist in der Sanierung und Instandsetzung von Maschinen und Anlagen. Die DeHaDe bietet Leistungen von der kleinen Reparatur an Maschinenteilen bis hin zu einer umfassenden Sanierung und Instandsetzung nach einem komplexen Schaden (z. B. Schaden an der Maschine durch Brand, Wasser, Rost etc.) an.

Die Ausgangssituation bei der DeHaDe ist derart gelagert, dass die Anforderungen an Servicetechniker*innen durch wechselnde weltweite Einsatzorte, schnellere Reaktionszeiten, höhere Produktvielfalt und -komplexität, höhere Prozessvielfalt und Reparaturen auch an digitalen Komponenten der Maschinen steigen. Dies führt zu enormen Kompetenz- und Wissensbedarfen innerhalb von Serviceeinsätzen, denen aufgrund des Fachkräftemangels immer häufiger auch ungelernte Kräfte entgegentreten müssen (vgl. auch Nier 2017). Zahlreiche, vor allem komplexere Problemstellungen (z. B. die Wartung einer Maschine durch einen Servicetechniker), können oft nicht mehr autonom durch eine Person durchgeführt werden, sondern zur Erfüllung der technischen Services ist das interdisziplinäre Wissen mehrerer Wissensträger eines Unternehmens notwendig. Um das notwendige Wissen zur Erbringung der Dienstleistungen durch alle relevanten Wissensträger zu bündeln und gleichzeitig wirtschaftliche Prozesse zu ermöglichen, ist daher die Kollaborationsfähigkeit der Beschäftigten bzw. die Kollaborationsproduktivität (vgl. Schuh et al. 2013) zu steigern. Ein zentraler Bestandteil der Förderung von Kollaborationsproduktivität sind digitale Technologien, die es anderen Servicetechniker*innen und Wissensträger*innen ermöglichen, an dem Kommunikationsge-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

schehen partizipieren zu können, ohne physisch präsent sein zu müssen. Über 90 Prozent aller Serviceorganisationen – so auch die DeHaDe – streben zur Verbesserung des Wissensaustausches die Digitalisierung der Kollaboration im Service an (vgl. Statista 2022a). Die Produktivitätsgewinne, die in Unternehmen durch den Einsatz digitaler Werkzeuge in der Kollaboration realisiert werden können, werden von Expert*innen auf bis zu 25 Prozent beziffert (vgl. Chui et al. 2012). Hinzu kommt, dass gerade der Servicebereich auch hinsichtlich Qualität besonders erfolgskritisch ist, da Servicetechniker*innen als Repräsentant*innen und als Bindeglied zwischen Kunden und Unternehmen maßgeblichen Einfluss auf die Kundenbindung und -zufriedenheit besitzen (vgl. Hong et al. 2014). Digitale Werkzeuge bieten die Möglichkeit, den Kunden stärker in den Serviceprozess zu integrieren sowie den Service auf deren Bedürfnisse auszurichten (vgl. Murali et al. 2016).

Vor diesem Hintergrund verfolgt die DeHaDe das Ziel, trotz Einflüssen wie räumlicher und zeitlicher Distanz, asymmetrischer Wissensverteilung, mobiler Arbeit und schwer zugänglicher Arbeitsorte, effiziente Serviceprozesse sicherzustellen. Für KMU ergeben sich in diesem Kontext eine Reihe von Herausforderungen wie bspw. fehlende monetäre Ressourcen (81 Prozent), Datenschutzanforderungen (67 Prozent), Anforderungen an IT-Sicherheit (61 Prozent) sowie Komplexität des Themas (58 Prozent) und fehlende Fachkräfte (51 Prozent) an (vgl. Statista 2022b).

Führungskräfte sollten in der Lage sein, partizipative Prozesse zu initiieren, die es ermöglichen digitale Werkzeuge zu identifizieren, die zu den spezifischen Anforderungen von industriellen Dienstleistungen passen. Viele bestehende Systeme aus anderen Anwendungen sind im Service zu störanfällig (z. B. wegen schlechter Internetverbindung an den Einsatzorten, asynchrone Kommunikation zwischen den Akteuren oder Lautstärke und Sauberkeit am Einsatzort). Organisatorisch besteht die Herausforderung für Führungskräfte darin, die gewählte Technologie in die Organisation einzupassen und so zu konfigurieren, dass sowohl den Bedürfnissen der Beschäftigten an Arbeitsplatzqualität als auch eine Optimierung des Service möglich wird. Die Optimierung des Service zum Kunden hin soll es ermöglichen, Informationsasymmetrien zwischen den Partner*innen (Kunde/Lieferant) abzubauen, indem bspw. der Servicetechniker/die Servicetechnikerin parallel zur Kommunikation mit einem Wissensträger/einer Wissensträgerin den Prozess durchführt. Erste Anwendungsbeispiele (bspw. von Augmented Reality-Lösungen) zeigen, wie neue Technologien erfolgreich in den Serviceprozess integriert werden können (vgl. Weinzierl 2020). Daher besteht ein Bedarf, die Serviceprozesse passgenau auf die Tools abzustimmen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Führungskräfte sollten sensibel für den wachsenden Interaktionsbedarf, die Anwendung neuer digitaler Werkzeuge sowie die neuen operativen Belastungen sein. Sozialkompetenzen und Empathie werden hoch bedeutsam (vgl. Weibler 2020). Führungskräfte müssen deshalb als Vorbild vorangehen und auch unter Zeit- und Leistungsdruck konfliktfrei und wertschätzend kommunizieren. Dies ist für den Vertrauensaufbau zentral und stellt die entscheidende Basis für zukünftige Kollaborationen dar. Weiterhin müssen Kompetenzen im Umgang mit den neuen Technologien erlernt und Akzeptanzhürden gegen die Nutzung digitaler Werkzeuge abgebaut werden.

Im Rahmen des eLLa4.0-Projektes mit dem Fokus auf das Thema *Gute Führung und Arbeit in der sozio-digitalen Transformation* hat sich die DeHaDe diesen Herausforderungen gestellt und einen Case im technischen Service bearbeitet, der in den folgenden Kapiteln genauer beschrieben wird.

14.2 Beschreibung der implementierten Technologie

In dem Case der DeHaDe wurde am Standort in Hamm eine Datenbrille mitsamt einer webbasierten Datenbank der Firma RISE (Modell HMT-1) implementiert (vgl. Abbildung 1).

Abb. 1: Datenbrille mit Datenbank im Case der DeHaDe (eigene Darstellung)

Hierbei handelt es sich im Grunde genommen um eine normale Brille, die jedoch mit einer Kamera und einem Projektor ausgestattet ist. Dadurch

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

kann die Datenbrille Informationen direkt in das Sichtfeld des Servicetechnikers/der Servicetechnikerin projizieren, der/die wiederum auch an räumlich entfernte Personen (bspw. die jeweilige Führungskraft) an anderen Standorten transferiert werden können (Stichwort "Remote Support"; vgl. auch hierzu Lager et al. 2021, S. 59). Informationen können alles Mögliche sein, von einfachen Textnachrichten bis hin zu aufwendigen 3D-Modellen. In der webbasierten Datenbank werden die Informationen gesammelt, miteinander in Beziehung gesetzt und können auf einfache Weise abgerufen werden. Eine Dokumentation von personenbezogenem Wissen und Erfahrungswerten kann dabei perspektivisch mittels Verschlagwortung erfolgen und über die Suchfunktion der Brille abgerufen werden. Die Datenbank besitzt auch eine Chatfunktion, in dem normale Texte, Audiodateien, Videodateien oder auch Bedienungsanleitungen von Maschinen hinterlegen werden können. Ferner können auch Bilder hier bearbeitet werden, oder Stellen an Maschinen gekennzeichnet werden, für die Ersatzteile beschafft werden müssen. Die Datenbrille und Datenbank können von jedem Endgerät aus genutzt werden, etwa Smartphone, Tablet oder auch Explorer Lösung.

Zielsetzung und Pilotbereich

Zentrales Ziel des eLLa4.0-Cases der DeHaDe ist es, Datenbrille und Datenbank zu nutzen, um Fehler bei der Montage zu reduzieren und um den Service, den Anlern- und Ausbildungsprozess der Beschäftigten sowie die Dokumentation zu verbessern. Diese Herausforderungen stellen sich vor allem im technischen Service, wo die Beschäftigten täglich mit neuen Anlagen oder neuen Fehlern konfrontiert sind. Hier können unterstützende Eingriffe durch digitale Systeme wie Datenbrillen helfen, um Suchzeiten zu minimieren und Fehler schneller zu lokalisieren – was die Anlagenverfügbarkeit erhöht und Servicetechniker entlastet. Konkret wurden im Rahmen des Cases fünf Lizenzen angeschafft. Diese wurden auf Beschäftigte aus dem Bereichen Mechanik, Elektrik, Ausbildung, Projektleitung und Endkunde verteilt. In diesen Pilotbereichen erfolgte die Erprobung der Brille bei einfachen Demontagearbeiten und Fehlersuchen. Im Anschluss daran fand eine Feedbackrunde der beteiligten Personen statt, um die Funktionen auf ihren Mehrwert zu überprüfen, erforderliche Veränderungen der Serviceprozesse abzuleiten sowie Konsequenzen im Hinblick auf Personalentwicklung zu präzisieren.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Veränderte Serviceprozesse

Durch Implementierung der skizzierten Datenbrille und Datenbank gestalten sich die Serviceprozesse bei der DeHaDe anders als in der Vergangenheit – so wird u.a. eine Kommunikation über Distanzen hinweg ermöglicht (vgl. auch Lager et al. 2021, S. 59ff.). Bspw. kann sich ein Servicetechniker/eine Servicetechnikerin vor Ort bei der zu reparierenden Maschine befinden und die jeweilige Führungskraft an einem anderen Standort (vgl. Abbildung 2).

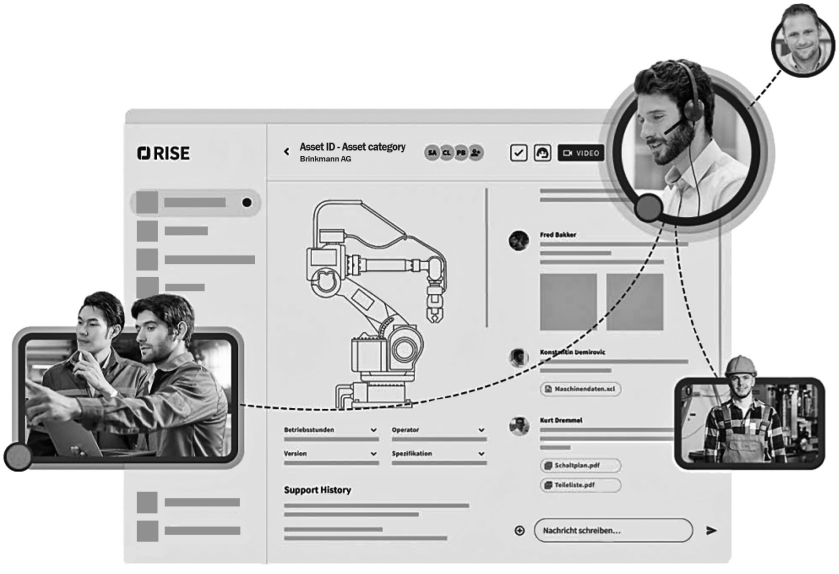

Abb. 2: Kommunikation mit Datenbrille und Datenbank über Distanzen (eigene Darstellung)

Mit Hilfe der Datenbrille und Datenbank kann nun auf einen projektbezogenen Fall zugegriffen werden. Es lässt sich ein Bild erzeugen und die jeweilige Führungskraft kann dem Monteur/der Monteurin vor Ort mittels des Displays Informationen einspielen, wo eventuell noch Demontagen und Beschädigungen sind, die dieser/diese übersehen hat, so dass sie sich im Projekt verfolgen und beseitigen lassen. Neben dieser Form des Führens auf Distanz ermöglicht es die Technologie, dass ein Kunde im Rahmen des Serviceprozesses besser *mit ins Boot geholt* werden kann. Bspw. könnte sich der Kunde an einem anderen Standort als die zu reparierende Maschine befinden. Mit Hilfe von Datenbrille und Datenbank kann nun

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

der Kunde im Rahmen einer Videokonferenz virtuell zugeschaltet werden. Probleme mit der Maschine werden visuell dargestellt und mögliche Lösungsstrategien lassen sich gemeinsam erarbeiten.

14.3 Führungsrelevante Aspekte der Implementierung

Im Zuge der Implementierung der Datenbrille und Datenbank spielt das Thema der Führung eine zentrale Rolle. Nach Weibler (2016, S. 22) heißt Führung, „(…) andere durch eigenes, sozial akzeptiertes Verhalten so zu beeinflussen, dass dies bei den Beeinflussten mittelbar oder unmittelbar ein intendiertes Verhalten bewirkt." Das Besondere ist, dass Führung mit der *Akzeptanz* verbunden wird. Damit grenzt sich Führung (*Leadership*) von dem Begriff der Leitung (*Headship*) ab, die mit der Einnahme einer Vorgesetztenposition formal einhergeht. Im Rahmen des Cases der DeHaDe gestaltet sich die Akzeptanzsicherung der Technologie als zentraler führungsrelevanter Aspekt heraus. Technikakzeptanz kann dabei als ein Prozess beschrieben werden, der mit vom Erstkontakt mit der neuen Technologie beginnt und bis in die Anwendungsphase hineinreicht. Als Voraussetzung von Akzeptanz wird neben einer positiven Einstellung (Einstellungsakzeptanz) oft auch die tatsächliche Nutzung der Technologie (Verhaltensakzeptanz) gesehen (vgl. Simon 2001). Es gibt viele wissenschaftliche Modelle, die die Akzeptanz von Technologie beschreiben. Diese Modelle unterscheiden sich in ihrer Fokussierung auf verschiedene Technologiearten, dem Kontext, in dem sie angewendet werden, sowie ihrem Umfang. Einige Modelle beschränken sich auf die Technologie selbst, während andere auch Faktoren wie die zukünftigen Nutzenden, den Kontext in dem die Technologie angewendet wird und die Auswirkungen auf Akzeptanzprozesse einbeziehen. Eine gute Übersicht über diese Modelle findet man in Kollmann (1998). Entsprechend wird dann etwa zwischen Input-Modellen, Input-Output-Modellen und Rückkopplungsmodellen unterschieden (für eine gute Übersicht vgl. etwa Schäfer und Keppler 2013). Technologieakzeptanz ist also als ein komplexes Phänomen zu sehen. Es ist wichtig, dass die Technologie einen wahrgenommenen Nutzen bietet und einfach zu bedienen ist. Eine Technologie sollte nur eingeführt werden, wenn sie tatsächlich hilfreich für die Anwender*innen bei der Bewältigung ihrer Aufgaben ist und von beiden, Anwender*innen und Techniker*innen, verstanden werden kann. In diesem Zusammenhang ist insgesamt immer auch der Fit zwischen den Fähigkeiten der Anwender*innen und den Anforderungen der Technologie zu bedenken. Trainingsmaßnahmen sollten also entsprechend im Zuge der Implementierung eingeplant

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

werden, werden in manchen Modellen daher sogar als Akzeptanzkomponente explizit integriert. Ziel sollte es sein, das Selbstvertrauen der Anwender*innen im Umgang mit der Technologie zu stärken und den Umgang mit der Technologie zu einer Art Erlebnis werden zu lassen. Es geht somit um den Aufbau von umfassenden Erfahrungen und um Vertrauensbildung. Potenzielle Anwender können so neugierig gemacht und begeistert werden.

Neben der Technikakzeptanz wurde im Rahmen des Cases aber auch deutlich, dass folgende Aspekte ebenfalls führungsrelevant sind. Diese nehmen wiederum indirekt Einfluss auf die Akzeptanz der Datenbrille/Datenbank:

- **Führung auf Distanz:** Die Führung von Remote-Service-Beschäftigten mittels Datenbrille und Datenbank stellt eine Herausforderung dar. Klare Kommunikation, Empathie, Vertrauen und klare bzw. committete Zielsetzungen werden noch wichtiger.
- **Datenschutz:** Datenschutz bezeichnet die Sicherheit von personenbezogenen Daten. Diese werden durch ein bestimmtes System, Verfahren oder Verhaltensregeln geschützt, die darauf abzielen, dass nur autorisierte Personen Zugriff auf diese haben. Der Schutz der Privatsphäre ist ein wichtiger Bestandteil des Datenschutzes, da er die Rechte von Einzelpersonen vor dem Zugriff unerlaubter Personen schützt. Es gibt viele Regeln und Gesetze, die den Datenschutz regeln. Sie sind international und regional unterschiedlich. Die meisten Länder haben strenge Vorschriften zum Schutz personenbezogener Daten. Dazu gehören zum Beispiel das deutsche Bundesdatenschutzgesetz und die europäische Datenschutzgrundverordnung (DSGVO). Die DeHaDe muss im Rahmen des Cases sicherstellen, dass Datenbrille und Datenbank den Anforderungen an den Datenschutz entsprechen.
- **Technologie:** Technisch besteht im Rahmen des Cases die Herausforderung darin, die richtige Datenbrille und Datenbank identifiziert zu haben, die die besonderen Anforderungen an Serviceprozesse berücksichtigen und effektiv und effizient eingesetzt werden können.

Die Einführung von Technologien wie bei der DeHaDe bringt für Führungskräfte neue Herausforderungen mit sich. Um sie dabei zu unterstützen, wurden im Rahmen des Cases spezifische Schulungen und Maßnahmen eingeleitet. Als Grundlage dienten hierfür die Ableitung der konkreten Qualifizierungsbedarfe, die im Folgenden Unterkapitel näher herausgearbeitet werden.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

14.4 Interaktionskompetenz und Qualifizierung

Konkret benötigen die Führungskräfte im Rahmen des Cases im Umgang mit den genannten Aspekten Akzeptanzsicherung, Führung auf Distanz, Datenschutz und Technologie eine hohe Ausprägung an Interaktionskompetenz. Dies meint die Fähigkeit, sich in sozialen Bezügen und Situationen angemessen und konstruktiv ausdrücken zu können, zu handeln und zu sprechen und den gesamten unternehmensbezogenen (digital-unterstützten) Interaktionsraum – MTO – in normativer, strategischer und operativer Hinsicht zu gestalten (vgl. Kap. 2). Dabei speist sich Interaktionskompetenz aus den spezifischen Kompetenzbündeln Digitale & Medienkompetenz, Analytische und Planungskompetenz, Wirtschaftliche Kompetenz, Führungskompetenz, Fachkompetenz sowie Persönliche Kompetenz. Um den Qualifizierungsbedarf der Führungskräfte bei der DeHaDe zu ermitteln, wurden die Ist- und Sollzustände der zuvor genannten Kompetenzbündel bezogen auf den Case analysiert. Mit Hilfe der definierten Qualifizierungsansprüche für den Case wurde im Anschluss ein spezifisches Lehr- und Lernkonzept erstellt. Das Schulungskonzept wurde bei der DeHaDe erprobt und bei Bedarf erweitert. Das erstellte Konzept wurde in eine Roadmap für die Implementierung von Führung 4.0 eingebettet.

Digitale & Medienkompetenz

Aspekte wie Datenschutz sowie die Auseinandersetzung mit der Frage, welche Technologie für welche spezifische Situation am besten geeignet ist, sind zentraler Bestandteil dieser Kompetenz. Digitale- und Medienkompetenz ist sehr relevant in dem DeHaDe-Case. Der Aufbau dieser Kompetenz erfolgte im Prozess des Arbeitens (sog. Arbeitsnahes Lernen; Winter et al. 2021). Um das Thema Datenschutz zu berücksichtigen, wurden in Zusammenarbeit mit dem internen Datenschutzbeauftragen der DeHaDe und der Rechtsabteilung eine Einwilligungserklärung zur Datenverarbeitung für den Kunden erstellt. Außerdem wurde durch die IT-Abteilung der Serverstandort und die Sicherheitsparameter mit dem BELFOR Standort abgeglichen und freigeben. Für den Auswahlprozess der Datenbrille in Verbindung mit einer Datenbank wurden im Vorfeld ferner alle wichtigen Parameter definiert, welche die Datenbrille im Serviceeinsatz haben muss. Dies sind Bedienerfreundlichkeit, Sprachsteuerung, Robust, Spritzwasser und Staubschutz und kombinierbar mit PSA-Helm und Schutzbrille. Die Datenbank sollte die Möglichkeit haben, alle Eingabeparameter frei zu definieren, um diese am besten in unsere internen Prozesse einzubinden. Darüber hinaus wurde im Vorfeld ein Pflichten-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

und Lasterheft erstellt. Die darauf basierte implementierte Datenbrille der Firma RISE Technologies GmbH kann als geeignet für den technischen Service bezeichnet werden. Die Brille ist per Sprachsteuerung bedienbar und ermöglicht so das freihändige Arbeiten; zudem ist sie über ein kabelloses Netzwerk mit dem Internet oder anderen Datenquellen verbunden. Weitere servicerelevante Eigenschaften der Brille sind Robustheit, Stoßfestigkeit und Kombinierbarkeit mit Helm und Schutzbrille. Ferner ist eine Arbeit mit freien Händen möglich und die Brille ist spritzwassergeschützt und staubdicht.

Ferner muss das Verständnis von Daten und das Bewusstsein über den Datenschutz bei Führungskräften gestärkt werden. Um die Kompetenz auf einem gleichen Wissenstand, bei jedem User zubringen, wurden anwenderbezogene Workshops in 5er-Gruppen durchgeführt. Dies sollte zudem auch die Akzeptanz erhöhen. Zusätzlich wurden diese Lerninhalte auf der internen Lernplattform *BELFOR University* in Deutsch und Englisch implementiert.

Analytische- und Planungskompetenz

Bei der Analytischen- und Planungskompetenz geht es um eine gute Auffassungsgabe, damit Situationen schnell und möglichst in ihrer Vollständigkeit erfasst werden können. Diese Kompetenz von Führungskräften ist für den in Rede stehenden Case relevant, allerdings stellt die Problemlösung das Kerngeschäft der DeHaDe dar und ist somit Case-unabhängig zu betrachten. Entsprechend wurden spezifische Kompetenzmaßnahmen hier nicht abgeleitet.

Wirtschaftliche Kompetenz

Wirtschaftliche Kompetenz zielt darauf auf, dass Führungskräfte bei Entscheidungen auch Wirtschaftlichkeitsaspekte berücksichtigen. Die Wirtschaftliche Kompetenz nimmt einen hohen Stellwert bei der DeHaDe ein und ist auch in dem vorliegenden Case relevant. Somit wurde bei der Auswahl der Brille und Datenbank eine Kosten-Nutzen-Analyse als ein Instrument der Wirtschaftlichkeitsanalyse durchgeführt. Die Kosten-Nutzen-Analyse hilft bei Investitionsentscheidungen, indem sie monetäre Kosten und Nutzen von Alternativen gegeneinander abwägt. Sie ist eine Methode der entscheidungsorientierten Bedarfsplanung (vgl. bspw. Westermann 2021).

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Führungskompetenz

Im Zuge guter Führung in der sozio-digitalen Transformation ist eine wesentliche Kompetenz von Führungskräften, die Beschäftigten als Individuen zu sehen und ihre Potenzialentfaltung zu unterstützen. Diese Kompetenz hat insbesondere bei der Einführung von neuartigen Technologien eine hohe Signifikanz. Dies beinhaltet, Akzeptanz zu schaffen, Ängste zu nehmen sowie Mehrwertdarstellung durch Erfolgserlebnisse bei der Usergruppe zu erzielen. Des Weiteren beinhaltet diese Kompetenz eine klare Kommunikation über die Distanz bei Reparaturarbeiten. Um ein gleiches Level der Führungskompetenz zu erreichen, wurde bei der DeHaDe eine Schulung erstellt und auf der Lernplattform von BELFOR implementiert. Zudem können mit der Datenbank und der dort integrierten Übersetzungsfunktion sehr leicht kulturelle und sprachliche Barrieren überwunden werden. Ferner wurde ein akzeptanzbasierter Einführungs-Workshop durchgeführt. Der Workshop wurde für 2 Projektleiter*innen, die Betriebsleitung, die Werkstattleitung und 3 Teamleiter*innen veranstaltet. Die Agenda der Einführung beinhaltete die folgenden beiden Punkte:

- Erläuterung der Funktionsweise der Datenbrille und der damit verbundenen Datenbank.
- Eine offene Gesprächsrunde, in der die Beschäftigten Ihr Feedback gaben, welches unter der Best-Practices Methode für die Ausarbeitung von konstruktiven Lösungen diente. Außerdem wurden Kompetenzlücken identifiziert, diese dienten zur Ableitung erforderlicher Kompetenzmaßnahmen.

Fachkompetenz

Zur Fachkompetenz zählt das Fachwissen und Grundverständnis zum Prozesswissen von Führungskräften. Eine stetige Steigerung der Fachkompetenz wird durch die kontinuierliche Nutzung der Datenbrille im Zusammenspiel mit der Datenbank erreicht. Somit ist die Erweiterung der Fachkompetenz ein wichtiger Bestandteil in dem Case, das Lernen erfolgt somit erneut im Prozess des Arbeitens.

Persönliche Kompetenz

Unter Persönlicher Kompetenz wird die persönliche Weiterentwicklung des Führungsstils, die Fähigkeit, Unsicherheit ertragen zu können, die sozio-emotionale Selbstkompetenz sowie die Lernbereitschaft und -fähigkeit einer Führungskraft verstanden. Für die DeHaDe stellt Persönliche Kompetenz Case-unabhängig eine zentrale Ressource dar. Um diese Kom-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

petenz, die niemals abgeschlossen sein kann, zu fördern, werden bei der DeHaDe fortlaufend Schulungen angeboten. Im Rahmen des Cases haben etwa Führungskräfte an dem im eLLa4.0 entwickelten Führungskräfteprogramm *Leadership Expert 4.0* des FIR e. V. an der RWTH Aachen und des Fraunhofer IAO teilgenommen, wo etwa im Modul *Self-Leadership* Kompetenzen wie Achtsamkeit und die Reflexion über die eigene Führungsrolle gezielt gefördert wurden.

14.5 Resümee

Die DeHaDe hat im Rahmen des eLLa4.0-Projektes eine Datenbrille mitsamt Datenbank eingeführt. Zentrales Ziel war, trotz Einflüssen wie räumlicher und zeitlicher Distanz, asymmetrischer Wissensverteilung, mobiler Arbeit und schwer zugänglicher Arbeitsorte, effiziente Serviceprozesse sicherzustellen. Im Rahmen des Cases wurde deutlich, dass die Interaktionskompetenz von Führungskräften entscheidend für eine erfolgreiche Implementierung und Akzeptanzsicherung, Führung auf Distanz, Datenschutz und Technologie ist. Um diese zu stärken, wurden spezifische Lehr- und Lernangebote bei der DeHaDe implementiert. Dies zeigt deutlich, dass im Rahmen *Implementierung von Technologien* immer auch das Thema der Kompetenzen mitzudenken sind. Denn Technologien sind kein Erfolgsgarant, es kommt immer auf die Menschen an, die damit umgehen. Der Kompetenzerwerb ist dabei einer der Schlüsselfaktoren für den erfolgreichen Einsatz von Technologie. Ein weiterer wichtiger Punkt, der aus dem Case hervorgeht, ist die Rolle der Führungskräfte in Bezug auf die Implementierung von Technologien. Während in der Vergangenheit häufig die IT-Abteilung für die Einführung neuer Systeme zuständig war, ist heutzutage eine enge Zusammenarbeit zwischen Führungskräften und IT notwendig. Sie können am besten mitentscheiden, ob eine bestimmte Technologie den Bedürfnissen ihrer Beschäftigten entspricht und welche Kompetenzen diese für die Nutzung der neuen Technologie mitbringen müssen. Führung in Zeiten der digitalen Transformation stellt Führungskräfte somit vor neue Herausforderungen. Nicht nur Unternehmen im Service sollten hierauf vorbereitet sein.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Literaturverzeichnis

Chui, M., Manyika, J., Bughin, J., Dobbs, R., Roxburgh, C., Sarrazin, H., Sands, G., Westergren, M. (2012). The social economy. Unlocking value and productivity through social technologies. https://www.mckinsey.com/industries/technology-media-and-telecommunications/our-insights/the-social-economy. Gesehen 9. Dezember 2022.

Hong, P., Ga Yang, M., D. Dobrzykowski, D. (2014). Strategic customer service orientation, lean manufacturing practices and performance outcomes. *Journal of Service Management* 25, 699–723.

Kollmann, T. (1998). *Akzeptanz innovativer Nutzungsgüter und-systeme: Konsequenzen für die Einführung von Telekommunikations- und Multimediasystemen*. Reihe Neue betriebswirtschaftliche Forschung. Wiesbaden: Springer.

Lager, H., Wienzek, T., Sanski, S. (2021). Digitale Assistenzsysteme im technischen Service – Eine empirische Betrachtung der Einführung digitaler Assistenzsysteme. *Industrie4.0 Management* 6, 57–61.

Murali, S., Pugazhendhi, S., Muralidharan, C. (2016). Modelling and Investigating the relationship of after sales service quality with customer satisfaction, retention and loyalty. A case study of home appliances business. *Journal of Retailing and Consumer Services* 30, 67–83.

Nier, H. (2017). In Deutschland fehlen immer mehr MINT-Kräfte. https://de.statista.com/infografik/10350/in-deutschland-fehlen-immer-mehr-mint-kraefte/. Gesehen 17. Dezember 2022.

Schäfer, M., Keppler, D. (2013). Modelle der technikorientierten Akzeptanzforschung. Überblick und Reflexion am Beispiel eines Forschungsprojekts zur Implementierung innovativer technischer Energieeffizienz-Maßnahmen. *Zentrum Technik und Gesellschaft* 12 (34). https://depositonce.tu-berlin.de/bitstream/11303/4758/1/schaefer_keppler.pdf. Gesehen 10. Dezember 2022.

Schuh, G., Potente, T., Wesch-Potente, C., Hauptvogel, A. (2013). *Sustainable increase of overhead productivity due to cyber-physical-systems*. Berlin: Universitätsverlag der TU.

Simon, B. (2001). Wissensmedien im Bildungssektor. Eine Akzeptanzuntersuchung an Hochschulen. Dissertation im Fachbereich der Sozial- und Wirtschaftswissenschaften an der Wirtschaftsuniversität Wien. http://epub.wu.ac.at/1869/1/document.pdf. Gesehen 10. Dezember 2022.

Statista (2022a). Manufacturing: Machinery – global 2022. Statista IndustryReport – ISIC Code 28. https://www.statista.com/study/57199/manufacturing-machinery---global/. Gesehen 17. Dezember 2022.

Statista (2022b). Hemmnisse beim Einsatz von Industrie-4.0-Anwendungen in Deutschland 2022. https://de.statista.com/statistik/daten/studie/830813/umfrage/hemmnisse-beim-einsatz-von-industrie-40-anwendungen-in-deutschland/. Gesehen 9. Dezember 2022

Weibler, J. (2016). *Personalführung*, 3. Auflage, München: Vahlen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Weibler, J. (2020). Kooperation in Teams – Defekte und Fördermöglichkeiten. https://www.leadership-insiders.de/kooperation-in-teams-defekte-und-foerdermoeglichkeiten/. Gesehen 11. Dezember 2022.

Weinzierl, S. (2020). Instandhaltung: Augmented Reality im echten Einsatz. https://www.instandhaltung.de/instandhaltung-4-0/augmented-reality-im-instandhaltungseinsatz-326.html. Gesehen 11. Dezember 2022.

Westermann, G. (2021). *Kosten-Nutzen-Analyse. Einführung und Fallstudien*, 2. Auflage, Berlin: Erich Schmidt Verlag.

Winter, C., Ostermeier, M., Unger, H., Mühlbradt, T. (2021). *Arbeitsnahes Lernen – ein Leitfaden für praktische Anwendung*. Hamburg: MTM Association e. V.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY - https://www.nomos-elibrary.de/agb

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

11. Fallstudie BEUMER Group: Interaktionskompetenz im Kontext der Transformation zu einer Netzwerkorganisation und der Testung eines dynamischen Tools zur Visualisierung und Unterstützung netzwerkartiger Interaktionsprozesse

Christopher Kirsch und Ralf Kopp

11.1 Unternehmensprofil und Ausgangssituation

Das 1935 gegründete Unternehmen mit Hauptsitz in Beckum war ursprünglich eine Maschinenfabrik deren Produkte zunächst hauptsächlich auf die westfälische Zement- und Kalkindustrie ausgerichtet war. Das Unternehmen hat sich vor allem seit 2003 stark verändert und ist eine international agierende Unternehmensgruppe geworden. Inzwischen werden in mehr als 70 Ländern Intralogistiklösungen für die Bereiche Fördern, Verladen, Palettieren, Verpacken, Sortieren und Verteilen angeboten. In der Regel handelt es sich bei den technischen Anlagen um kundenindividuelle Produkte.

In den letzten 15 Jahren globalisierte sich das Unternehmen und die Belegschaft wuchs von 700 auf inzwischen rund 5.400 Beschäftigte (Stand: Herbst 2022) mit unterschiedlichsten gesellschaftlichen Grundprägungen und Unternehmenskulturen. Dies erfordert "ein völlig anderes Zusammenarbeiten als in der Vergangenheit. Eine komplizierte hierarchische Struktur zentral aus Deutschland zu steuern erscheint relativ einfach. Komplexität in einem weltweiten Netzwerk zu managen, hingegen als schwierig. Dies bedarf eines aktiven Miteinanders aller Beteiligten" (Beumer 2020, S. 31). Die Integration von vielen Einzelunternehmen und -logiken mit häufig traditionell hierarchischen Führungsansätzen zu einer Netzwerkorganisation stellt eine große Herausforderung für die soziale Innovationsfähigkeit[1] der BEUMER Group dar. Organisations- und Führungskonzepte, Zusammenarbeitsformen und Entscheidungsprozesse müssen mit neuen digitalen Informations- und Kommunikationstechnolo-

1 Soziale Innovationen zielen auf eine intendierte Veränderung von Handlungspraktiken (vgl. Howaldt und Schwarz 2010).

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

gien sinnvoll verbunden werden. Es handelt sich insgesamt um eine soziotechnische bzw. soziodigitale Transformation der beteiligten Organisationen, in der insbesondere die bisher unternehmensspezifische Art und Weise des Zusammenarbeitens und Kommunizierens, einschließlich der unternehmenskulturellen Ausrichtung der Mindsets, Werte und innere Einstellungen verändert und vereinheitlicht werden. Die Entwicklung zur Netzwerkorganisation ist ein langfristiges Vorhaben, welches mehrere Jahre in Anspruch nehmen wird. Als wichtige Erfolgsfaktoren erscheinen substanzielles Empowerment, weitgehende Partizipation und aktive Akzeptanz bzw. Willen zur Selbstorganisation und Eigenverantwortung.

Die Führungskräfte sind vor diesem Hintergrund besonders gefordert. Sie müssen die entscheidenden Gestaltungsimpulse entwickeln und in die Organisation(en) hineintragen bzw. -kommunizieren und einen partizipationsbasierten iterativen Entwicklungsprozess koordinieren. Gleichzeitig müssen sie die eigene Führungsform transformieren, d.h. neue Führungskonzepte, Führungsrolle, Führungsverständnisse entwickeln und dementsprechende Kompetenzen aufbauen. Mit anderen Worten: Es geht nicht mehr darum, der Dampflokomotive bei voller Fahrt die Räder zu wechseln, sondern sie in eine Magnetbahn zu verwandeln.[2]

11.2 Beschreibung der Fallstudie

Das Projekt eLLa4.0 fokussierte bei der BEUMER Group auf Entwicklungen, die einen Wandel von einem traditionell hierarchischen (stabilitätsorientierten) Interaktionssystem zu einem netzwerkförmigen (dynamikorientierten) Interaktionssystem unterstützen können. Damit lag der Schwerpunkt auf der Unternehmensentwicklung (Strategie, Unternehmensstruktur, Kultur) sowie Aspekten der Arbeitsgestaltung (Mensch, Technik, Organisation). Untrennbar hiervon berührt waren Aspekte der Interaktionsgestaltung (Kommunikation, Kooperation, Konflikt-management).

Im Folgenden werden zunächst die Grundstruktur des Unternehmens und damit einhergehende Herausforderungen in der Zusammenarbeit sowie Aspekte der Unternehmenskultur, des Führungsverständnisses und der Anforderungen an Führungskräfte beschrieben. Schließlich werden erste

2 Dieser Umbau vollzieht sich in einer hochdynamischen turbulenten Umwelt (bspw. gesellschaftliche und unternehmenspolitische Anforderungen, demografischer Wandel, zunehmendes Anspruchsdenken, volatile Beschaffungs- und Absatzmärkte, brüchig werdende Lieferketten, explodierende Energiekosten, Wirtschaftskrise und Inflation als Folge von Covid und Ukrainekrieg.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Erfahrungen mit der Entwicklung eines netzwerkunterstützenden Tools dargestellt. Da adäquatere digitale Darstellungsformen auf dem Markt nicht verfügbar sind, sollte im eLLa4.0-Projekt ein Tool in Kooperation mit einem externen Softwareentwickler erarbeitet und pilotiert werden. Dies sollte als interaktiver Lernprozess erfolgen, in dem nicht nur die technologische Machbarkeit eruiert, sondern auch Rückschlüsse auf erforderliche organisatorische Voraussetzungen gezogen werden sollten. Intention und Anlage des Tools sind nur in ihrem Kontext nachvollziehbar, sodass hierauf zunächst einzugehen ist.

11.2.1 Grundstruktur des Unternehmens und Herausforderungen in der Zusammenarbeit

Das Unternehmen kann aus drei strukturellen Perspektiven bzw. Teilsystemen betrachtet werden: Gruppengesellschaften, Centre of Competences (CoC) und Linienfunktionen. Die Gruppengesellschaften kennen und entwickeln die lokalen Märkte (z.B. Deutschland, Dänemark, USA, China). Die Centre of Competences (CoCs) sind die Business-Segmente, in denen Kompetenzen für die einzelnen Geschäftsbereiche (z.B. Airport- oder Zementindustrie) gebündelt sind. Die Linienfunktionen erbringen schließlich operative Leistungen (Engineering, IT, Marketing etc.) und unterstützen bspw. die Centre of Competences. Durch diese drei Perspektiven ergibt sich eine komplexe Matrixorganisation. In den meisten Unternehmen werden diese Perspektiven hierarchisch gesteuert: Das Business-Segment ist übergeordnet und lokale Perspektiven von Gruppengesellschaften und Linienfunktionen werden untergeordnet. Dies stellt die erforderlichen Interaktionsprozesse unzureichend dar und es besteht die Gefahr, dass vermeintlich untergeordnete Interessen in Entscheidungsprozessen nicht optimal berücksichtigt werden. Dies kann zu *Silodenken* führen. Anstatt das Wohl des gemeinsamen Ganzen im Auge zu haben, wird in den *Silos* bzw. *Sub Silos* auf Kosten der anderen optimiert.

Für eine Ausrichtung der Teilsysteme auf die gemeinsamen zentralen Unternehmensziele müssen vertikale Interaktionsmuster (Hierarchie) stärker mit horizontalen Interaktionsmustern (Cross-Silo) verbunden werden, um letztendlich in komplexen Situationen sachlich bessere und gemeinsam getragene bzw. akzeptierte Entscheidungen zu treffen. Damit dieses Vorhaben zur gelebten Praxis wird, bedarf es jedoch vieler unternehmenskultureller Vorarbeiten, organisatorischer Weichenstellungen und adäquater Instrumente.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Die Umsetzung erfordert eine Weiterentwicklung der Interaktionspraktiken innerhalb der BEUMER Group. Die Herausbildung der Netzwerkorganisation ist dabei nicht als radikaler Veränderungsprozess angelegt, in dem bestehende Strukturen kurzfristig abgeschafft werden. Es ist vielmehr ein langfristiger Transformationsprozess, welcher vorhandene Ansatzpunkte (z.B. funktionierende Teilnetzwerke) weiterentwickelt und verknüpft. Durch die Schaffung von immer mehr Voraussetzungen und durch Kultivierung adäquater Verhaltensweisen soll die Netzwerkorganisation sukzessive herausgebildet werden.

Hierarchien werden vorerst nicht ersetzt. Sie durchlaufen eine Modernisierung und werden an veränderte Prinzipien gekoppelt. Dieser Transformationsprozess erzeugt zumindest in der Übergansphase naturgemäß viele Reibungspunkte, Unsicherheiten und Unklarheiten.

11.2.2 Aspekte der Unternehmenskultur, des Führungsverständnisses und der Anforderungen an Führungskräfte

Die Unternehmenskultur der BEUMER Group ist durch traditionelle Werte des Familienunternehmens geprägt. Eine große Herausforderung besteht darin, diese Unternehmenskultur weltweit zu verankern, ihren Kern dabei zu erhalten und gleichzeitig in Richtung Netzwerkorganisation weiterzuentwickeln. Dennoch hat die BEUMER Group bereits wirksame ineinandergreifende Instrumentarien und aufeinander abgestimmte Regelwerke entwickelt.

Hierdurch entstehen im Unternehmen bereits heute freiere und flexiblere Koordinierungs- und Interaktionsmuster sowie intelligentere Formen der Entscheidungsfindung. Dies führt zu einem informellen Handlungsrahmen, in dem Führungsarbeit im Unternehmen stattfindet und wie die Kommunikation zwischen Führungskräften und Beschäftigten gestaltet wird.

Dieser Handlungsrahmen wird in den sogenannten Leadership Principles spezifiziert. Dies sind prägnante Aussagen, die eine einheitliche Richtung auf der Verhaltensebene der Führungskräfte erzeugen können und gruppenweit Anwendung finden und gelebt werden sollen. Sie werden in Trainings vermittelt und sind auch in einer Toolbox für Führungskräfte enthalten, die in knapper Form praktische Hinweise für zu täglich auftretenden Führungssituationen gibt. Enthalten sind z.B. Grundlagen der Motivation, und Kommunikation, Informationen zu richtigem Feedbackverhalten, Entscheidungshilfen. Insbesondere finden sich für jedes Prinzip anschauliche Beispiele passender und unpassender Verhaltenswei-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

sen (Dos and Don'ts). Das regelmäßige Zurückgreifen hierauf in Meetings und in Austauschforen für Führungskräfte, führt zur Kultivierung eines gemeinsamen konsistenten Verständnisses und zu zunehmender Verhaltenssicherheit. Entsprechend der Selbstverpflichtung der Geschäftsführung auf vorbildhaftes Verhalten wird erwartet, dass diese Führungsprinzipien konsequent gelebt und untereinander eingefordert werden.

Führungsverständnis, Führungsrolle und Kompetenzprofile der Führungskräfte sind in einer Netzwerkorganisation großer Veränderung unterworfen. In der Netzwerkorganisation ist *Führen auf Augenhöhe* zentral. Interaktions- und Kommunikationsströme werden bewusst so organisiert, dass ein zunehmender Teil ohne Einschaltung der Vorgesetzten verlaufen. So erscheinen Führungskräfte nicht mehr als übergeordnete Instanz, sondern wie alle Beschäftigten eingebettet in einem Aufgabenzusammenhang. Die Akzeptanz eines derartigen Netzwerkmodells sowohl durch die Führungskräfte als auch die Beschäftigten stellt einen zentralen Erfolgsfaktor dar.

Die Netzwerkorganisation verändert auch die Rolle der Führungskraft bzw. ihr Aufgabenprofil und den zur Ausübung dieser Rolle erforderlichen Mix aus Kompetenzen. Fachexpertise bleibt insofern von Bedeutung, als dass sie sich auf einem Niveau bewegen muss, welches die Glaubwürdigkeit, die Akzeptanz und das Vertrauen in die Führungsperson sichert. Allerdings können und brauchen Führungskräfte in den diversen zusammenwirkenden Kompetenzfeldern in ihrem Verantwortungsbereich nicht die höchste Expertise mitbringen. Vielmehr sollten sie in der Lage sein, Mitarbeiter/-innen[3] zu befähigen, zu fördern und zu fordern, d.h. mit einer Coachinghaltung zu führen.

Die Netzwerkorientierung der Gesamtorganisation setzt voraus, dass sich möglichst alle Organisationsmitglieder (und damit auch Führungskräfte) als *Netzwerker/-innen* verstehen und dementsprechend agieren. Aufgabe von Führung ist es, die notwendigen infrastrukturellen Voraussetzungen und Befähigungen hierfür zu schaffen. Dies schließt durchaus ein, dass stabilitäts- und dynamikorientierte Interaktionsformen existieren. Die Herausforderung für Führung liegt darin, beide Formen wechselseitig anschlussfähig und produktiv zu machen.

Im Netzwerk erfolgt Führung über Inhalt, Qualität und Überzeugung und weniger über Hierarchie, Status und Anweisung. Diskursive

3 Abweichend von den übrigen Beiträgen in diesem Buch erfolgt das Gendern in diesem Beitrag aufgrund von unternehmensinternen Vorgaben der BEUMER Group der Gesellschaft für deutsche Sprache e.V. (GfdS).

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Führungspraktiken, Kommunikation und Kollaboration bei der Entscheidungsfindung nehmen zu. Das Denken in Silos und deren isolierte Optimierung soll systematisch reduziert werden. Ausgeprägte kommunikative Fähigkeit muss die erforderliche Gravitätskraft entwickeln, um die Handlungsfähigkeit der Akteure/Akteurinnen in agilen Arbeitskontexten zu ermöglichen und zu optimieren.

Darüber hinaus sollte eine Führungskraft über eine Reihe weiterer Soft Skills verfügen. Hierzu gehören Empathie, Authentizität, Verantwortungsübernahme, Fähigkeit zur Selbstkritik, aber auch die Förderung eines konstruktiven Umgangs mit Fehlern und Misserfolgen. Dies erfordert eine Atmosphäre des Vertrauens, der Offenheit und des respektvollen Miteinanders. Um dies zu erreichen, müssen Führungskräfte sich ausreichend Zeit für ihre Mitarbeiter/-innen nehmen, um regelmäßige Beschäftigtengespräche durchzuführen, Feedback zu geben und Unterstützung zu mobilisieren.

11.2.3 Visualisierung des Netzwerks

Die zunehmende Komplexität des Unternehmens, aufgrund seines Wachstums und der damit verbundenen Unterschiedlichkeit und Anzahl der dynamisch interagierenden Beschäftigten und Kooperationspartner/-innen sowie Kunden/Kundinnen und Lieferanten/Lieferantinnen, führt dazu, dass die Matrixstruktur mit hierarchischen Teilorganigrammen unübersichtlicher und die Zusammenarbeit unkoordinierter wird. Diese Darstellungsform erscheint als zu eindimensional und statisch um relevante Verknüpfungen, Abhängigkeiten und Wechselwirkungen zwischen Projekten, Abteilungen und Aufgaben adäquat abzubilden. Reale Arbeitszusammenhänge bleiben verborgen. Es gibt keine weiterführenden Informationen zu Projektteams, Fachbereichen, Zuständigkeiten oder verfügbare Erfahrungen und Kompetenzen der Beschäftigten.

Ein erster Versuch zur Visualisierung der realen Komplexität war die Veröffentlichung von geschlossenen Netzwerken als statisches Dokument im Intranet (siehe Abb. 1). Damit konnten die Beschäftigten einen ersten Einblick in die Zusammenhänge zwischen relevanten Abteilungen erhalten. Es war jedoch keine vollumfängliche Darstellung von Verknüpfungen und Wechselwirkungen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

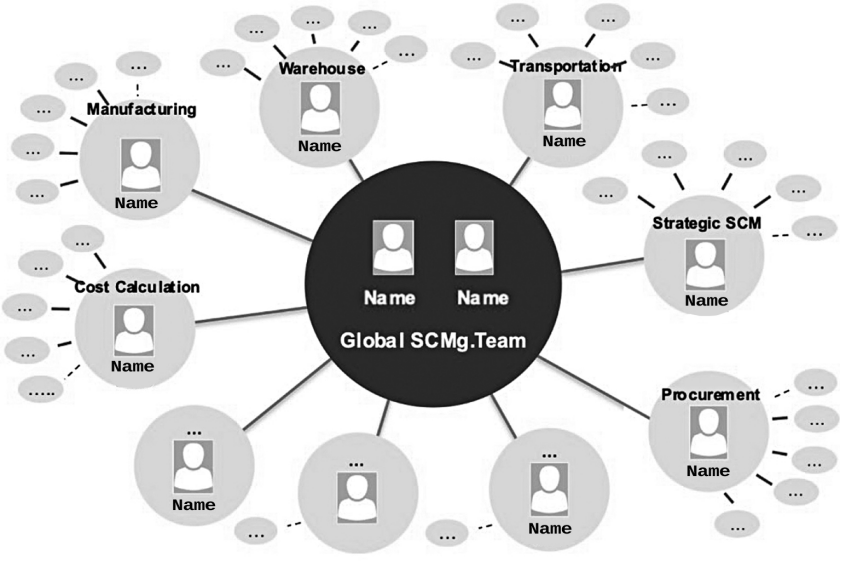

Abb. 1: Beispielhafte Darstellung einer aktuellen Netzwerkstruktur als Dokument (Darstellung BEUMER Group)

Im Projekt eLLa4.0 wurde deshalb der Prototyp eines interaktiven Tools zur adäquateren Visualisierung und zur Verbesserung der horizontalen Zusammenarbeit der Centre of Competences, Linienfunktionen und Gruppengesellschaften entwickelt und getestet. Ankerpunkt des Tools bzw. der Software waren nicht mehr die Hierarchien, sondern eine klare Vorstellung und Beschreibung der Stellen, Arbeitsaufgaben, -rollen und ihre Interdependenzen. Hieraus ergibt sich erheblicher Reflexions- und Klärungsaufwand seitens der Organisations- und Personalentwicklung (People & Culture). U.a. zeigt sich auch hier die Verschränkung technologischer und sozialer Innovation. In Gesprächen mit exemplarisch ausgewählten Abteilungen wurden dafür bestehende Interaktionsprozesse partizipativ so erhoben und toolgerecht aufbereitet, dass sich die Vernetzungszusammenhänge der Beschäftigten in ihrer Dynamik visuell erfassen ließen und – anders als in hierarchischen Darstellungen – relevante Informationen darüber mitgeführt wurden, welche Personen eine Aufgabe im Bedarfsfall sinnvoll unterstützen können bzw. zu einer Entscheidung sinnvoll etwas beizutragen haben und deshalb im Prozess der Entscheidungsfindung adäquat berücksichtigt werden sollten. Unter strikter Beachtung datenschutzrechtlicher Vorgaben wurden hierzu relevante Informationen zu personellen Zuordnungen der Beschäftigten, ihren Funktionen, Quali-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

fikations- und Kompetenzmerkmalen sowie ihren Projekt- und Themenbezügen ausgewählt.

Sehr früh im Entwicklungsprozess stellte sich auch die Frage der Contentpflege: Wer hat welche Informationen einzustellen? Wie häufig haben Aktualisierungen zu erfolgen? Wie hoch ist der Aufwand dafür? Gibt es Qualitätskontrollen? Ggf. welcher Art? Um die Praktikabilität sicherzustellen, war von Anfang an klar, dass dieses Tool im avisierten späteren Vollbetrieb keine Doppelstrukturen schaffen darf und über einen echten Mehrwert gegenüber etablierten Tools verfügen soll. Ebenso klar war, dass nicht alles, was technisch machbar, auch sinnvoll ist. Um Überfrachtungen (und damit wiederum neue Intransparenz) zu vermeiden, orientierte man sich strikt an der Zwecksetzung einer direkten Kontaktaufnahme bei Unterstützungsbedarf und der Einbindung erforderlicher Expertise in Entscheidungsprozesse.

Die Tooltestung ermöglichte eine Sensibilisierung für kontrollbezogene und rechtliche Aspekte. Die Anzahl der Verbindungen eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin im Netzwerk könnten sowohl Führungskräfte als auch Beschäftigte zur (informellen/formellen) Bewertung der Leistungsbereitschaft oder tatsächlicher Leistungsfähigkeit einzelner Beschäftigter verleiten. Mehr Netzwerkverbindungen einer Person könnten mit einem Mehr an Leistungsfähigkeit und Engagement assoziiert werden, während wenige Netzwerkverbindungen mit verringerter Leistungsfähigkeit, geringer Eignung und geringerem Engagement in Zusammenhang gebracht werden könnten. Gerade Führungskräfte sind hier gefordert, keine falschen oder unzulässigen Schlussfolgerungen zu ziehen und ebenso zu vermeiden, dass die Beschäftigten beginnen, sich (informell) zu messen.

Insgesamt erwies sich die technische Realisierbarkeit eines derartigen Tools als äußerst voraussetzungsreich und als eng mit Organisationsentwicklung, Personal- und Kulturentwicklung verbunden. Insbesondere der zu einem späteren Zeitpunkt intendierte Roll-Out erfordert eine Veränderung bestehender Praktiken und Routinen letztlich aller Beschäftigten. Weniger durch das Tool als vielmehr durch die derart unterstützte Form der Selbstorganisation erfolgt eine Transformation etablierter Strukturen.

11.3 Lessons Learned

Eine Evaluation des Tool-Prototypen mit Führungskräften zeigte zunächst, dass die Visualisierung eines komplexen Netzwerkes in einem Tool grundsätzlich realisierbar ist. Der Hauptnutzen in der Anwendung lag in erhöhter Transparenz über Zusammenhänge bei deutlich reduzierten Such-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

kosten – Informationen können schneller recherchiert und ihre Zusammenhänge effizienter hergeleitet werden. Auf dieser Grundlage scheint es möglich, dass sich Mitarbeitende in einer Netzwerkorganisation bzw. bei der Benutzung des Tools stärker eigenständig organisieren können.

Die Evaluation zeigte zudem, dass den Anwendern/Anwenderinnen die Navigation im Tool leichtfiel, da bekannte Organisationseinheiten (Engineering, IT etc.) weiterhin abgebildet wurden und ein Bezug zu konkreten und bekannten Teams oder Personen geschaffen wurde. Dennoch zeigte sich auch, dass es einer weiteren organisationalen, unternehmenskulturellen und kompetenzbezogenen Fundierung der Netzwerkorganisation in der gesamten Unternehmensgruppe bedarf, bevor die Orientierungsfunktion der klassischen Organisationsstruktur aufgegeben werden kann.

Auf allgemeinerer Ebene wurden vier Stufen für eine erfolgreiche Einführung des Netzwerktools identifiziert.

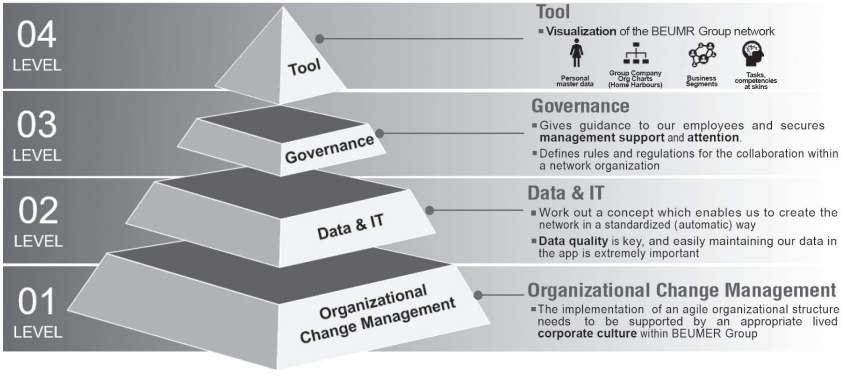

Abb. 2: Vier Level zur Einführung eines Netzwerktools (Darstellung BEUMER Group)

Level 1: Organizational Change Management

Die Einführung einer Netzwerkorganisation und ihre Instrumentierung können nur erfolgreich sein, wenn die Organisation für eine solche Neustrukturierung des Arbeitens bereit und vor allem befähigt ist. Der Wandel zu einer agilen Arbeitsweise und Organisation schafft hierfür wichtige Grundlagen.

Level 2: Data & IT

Das Netzwerk basiert auf Unternehmensdaten (insb. Personaldaten). Diese müssen zur Visualisierung im Netzwerktool bereitgestellt werden. Schließlich entfaltet das Tool vor allem durch die Kombination aller relevanter

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Informationen aus unterschiedlichen Perspektiven seine Kraft. Im Rahmen des Projektes wurden die benötigten Daten definiert. Hierbei wurde vor allem auch die Wichtigkeit einer standardisierten Datenbasis identifiziert (bspw. einheitliche Rollenbeschreibung für die gesamte Unternehmensgruppe), da diese den Nutzern/Nutzerinnen Orientierung geben können.

Level 3: Governance

Die Implementierung eines intuitiven Tools in der Organisation führt nicht unmittelbar zu Akzeptanz. Es stellte sich heraus, dass eine erfolgreiche Einführung nur dann gewährleistet werden kann, wenn allen Mitarbeitern/Mitarbeiterinnen eine einheitliche Orientierungshilfe auf allen Ebenen zur Verfügung gestellt wird. Aus diesem Grund wurden erste Regeln und Richtlinien definiert, wie einerseits die Mitarbeiter/-innen der BEUMER Group im Netzwerk arbeiten, andererseits aber auch die Führungskräfte befähigt werden. In diesem Zusammenhang kommt dem Aspekt *Führungskraft als Coach* eine besondere Bedeutung zu. In Vorbereitung eines internationalen Roll-Outs des Netzwerks, müssen die Regeln und Richtlinien perspektivisch in allgemeingültigen Prozessen standardisiert und in das Prozessmanagement des Unternehmens integriert werden.

Level 4: (Netzwerk-) Tool

Das Tool stellt die Schnittstelle zum Nutzer/zur Nutzerin dar. Die Entwicklung des Tools ist somit Voraussetzung für die Netzwerkvisualisierung. Dennoch ist die Entwicklung bzw. insbesondere die Konfiguration des Tools in einer Form, die unternehmensweit ausgerollt werden kann, nur der letzte Schritt umfassender Vorarbeiten (Level 1–3). Damit ein Rollout erfolgreich gelingen kann, bedarf es vor allem einer Organisations- und Kulturentwicklung als Basis.

11.4 Resümee

Die Netzwerkorientierung der Gesamtorganisation setzt voraus, dass sich möglichst alle Organisationsmitglieder (und damit auch Führungskräfte) als Netzwerker/-innen verstehen und dementsprechend agieren. Aufgabe von Führung ist es, die notwendigen infrastrukturellen Voraussetzungen und Befähigungen zu hierfür zu schaffen. Dies schließt durchaus ein, dass stabilitäts- und dynamikorientierte Interaktionsformen weiterhin erforderlich bleiben. Die Herausforderung für Führung liegt darin, beide Formen wechselseitig anschlussfähig und produktiv zu machen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Im Netzwerk erfolgt Führung über Inhalt, Qualität und Überzeugung und weniger über Hierarchie, Status und Anweisung. Diskursive Führungspraktiken, Kommunikation und Kollaboration bei der Entscheidungsfindung nehmen zu. Das Denken in Silos und deren isolierte Optimierung soll systematisch reduziert werden. Ausgeprägte kommunikative Fähigkeit muss die erforderliche Gravitätskraft entwickeln, um die Handlungsfähigkeit der Akteure/Akteurinnen in agilen Arbeitskontexten zu ermöglichen und zu optimieren.

Darüber hinaus sollte eine Führungskraft über eine Reihe weiterer Soft Skills verfügen. Hierzu gehören Empathie, Authentizität, Verantwortungsübernahme, Fähigkeit zur Selbstkritik, aber auch die Förderung eines konstruktiven Umgangs mit Fehlern und Misserfolgen. Dies erfordert eine Atmosphäre des Vertrauens, der Offenheit und des respektvollen Miteinanders. Um dies zu erreichen, müssen Führungskräfte sich ausreichend Zeit für ihre Mitarbeiter/-innen nehmen, um regelmäßige Beschäftigtengespräche durchzuführen, Feedback zu geben und situativ Unterstützungsbedarfe zu erkennen bzw. adäquate Unterstützungsmaßnahmen einzuleiten.

Literaturverzeichnis

Beumer, C. (2020). Kompliziert ist einfach, komplex ist schwierig. Zur mittelständischen Unternehmensführung im Spannungsfeld von Tagesgeschäft und Innovationsentwicklung. Interview. *OrganisationsEntwicklung* (OE) Nr. 4/2020, 30–34.

Howaldt, J., Schwarz, M. (2010). »Soziale Innovation« im Fokus. Skizze eines gesellschaftstheoretisch inspirierten Forschungskonzepts. Bielefeld: Transcript.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

12. Fallstudie WBS Training AG: Aufbau und Entwicklung von Interaktionskompetenz als Gegenstand einer Führungskräftewerkstatt

Claudia Suhr, Martin Geugis, Bernd Dworschak und Anna Fehrle

12.1 Die WBS Training AG im Profil

Die WBS Training AG (im Folgenden WBS genannt) ist ein deutsches Dienstleistungsunternehmen im Bereich der beruflichen Weiterbildung mit Hauptsitz in Berlin sowie bundesweit über 200 Niederlassungen. Hinzu kommen weitere Standorte in Österreich. Im Jahr 2022 erwirtschaftete die WBS einen Jahresumsatz von etwa 100 Millionen Euro und beschäftigt aktuell ca. 1.300 Mitarbeitende sowie mehr als 1.000 externe Referierende. Die angebotenen Kurse sind nach der Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV) durch die Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V. (DQS) zertifiziert und das Unternehmen ist u.a. zertifizierter Bildungspartner von SAP, Microsoft, DATEV und Lexware. Ausgewählte Expert*innen und Trainer*innen sorgen für eine große Themenvielfalt, zum Beispiel in den Bereichen IT, SAP, CAD, Personal, Medien, Kaufmännisches, Sprachen und Gesundheit. Das Gesamtspektrum der offerierten Bildungsmaßnahmen wird dabei im Außenraum durch drei unterschiedlich ausgerichtete Marken repräsentiert: die WBS TRAINING, deren Angebotsfokus vorrangig auf geförderte AZAV-geprüfte Weiterbildungs- und Umschulungsmaßnahmen gerichtet ist, die WBS AKADEMIE mit einem umfassenden Angebot an Aufstiegsfortbildungen, Masterstudiengängen, Seminaren, Fortbildungen und Inhouse-Schulungen für Unternehmen und Berufstätige und die WBS SCHULEN, die verschiedene Aus- und Weiterbildungsmöglichkeiten in den Bereichen Gesundheit, Pflege und Soziales bietet. Während der Unterricht bis zum Jahr 2010 ursprünglich in Präsenz an den damalig bereits in Deutschland etablierten Standorten abgehalten wurde, setzt die WBS inzwischen nahezu ausschließlich auf online betriebene Weiterbildungsformate. So bot sich dem Unternehmen zunehmend die Möglichkeit, dezentral verortete Teilnehmende zusammenzufassen und Maßnahmen auch für kleinere Lerngruppen durchzuführen. Die Kurse finden aber nach wie vor stets live statt – ob in Präsenz oder

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

online über das WBS LernNetz Live® und den digitalen WBS LearnSpace 3D.

Aufgrund der Verfügbarkeit digitaler und flexibler Lernformen können passende Formate somit für jeden Bedarf zugeschnitten werden. Durch die virtuelle Lernumgebung können zudem die Kosten vor Ort an den einzelnen Standorten geringgehalten und dennoch eine große Masse an Teilnehmenden erreicht werden. Dies führt dazu, dass nicht nur wesentlich mehr Bildungsangebote gleichzeitig zur Verfügung gestellt werden konnten, sondern mit dem Zuwachs am Weiterbildungsangebot – und damit dem Zuwachs an Kundinnen und Kunden – innerhalb kürzester Zeit ein starkes Unternehmenswachstum zu verzeichnen war. Gleichzeitig verursachte der Digitalisierungsschub hohe Anforderungen an die Lern- und Veränderungsfähigkeit der Führungskräfte sowie der Mitarbeitenden der WBS. Mensch, Technik und Organisation waren gleichermaßen von Wachstum und Digitalisierung betroffen und es galt, den komplexen Veränderungen des betrieblichen Systems mittels einer zielgerichteten und passgenauen Entwicklung der Mitarbeitenden und Führungskräfte entgegenzutreten. Als Herausforderungen sind hier beispielsweise das Employer-Branding oder der Umgang mit zunehmender Komplexität im jeweiligen Tagesgeschäft zu nennen, welche durch die Wahl geeigneter Digitalisierungslösungen noch erhöht wird. Dies hat unmittelbaren Einfluss auf die Führung im Unternehmen. So sehen sich Führungskräfte im Zuge des digitalen Wandels mit veränderten Anforderungen konfrontiert und nehmen eine wichtige Rolle bei der Gestaltung des Transformationsprozesses ein, wofür sie ihr Führungsverhalten verändern und entsprechende Kompetenzen aufbauen müssen. Für die WBS bedeutet dies, die Führungskräfte konsequent einzubinden und deren Entwicklung für eine ganzheitliche Umsetzung der Digitalisierung im Unternehmen zu sichern, damit die dafür notwendigen Veränderungen erfolgreich angestoßen und nachhaltig implementiert werden können. Dabei müssen sowohl dem durch die Digitalisierung angetriebenen starken Unternehmenswachstum als auch der erhöhten Komplexität der Arbeitsinhalte von Führungskräften Rechnung getragen werden. Parallel zur Umsetzung von Arbeitserleichterungen durch digitalisierte Prozesse bzw. der prozesstechnischen Umsetzung der Digitalisierung ist zudem ein angemessener Wandel in der Interaktion zu bewältigen, der sich nicht nur auf andere Vorgehensweisen beschränkt, sondern auch eine andere Kultur in der Interaktion mit sich bringt.

Intern beschäftigt sich die WBS deshalb künftig vermehrt mit der Gestaltung von Führung unter Einsatz entsprechender digitaler Hilfsmittel und hat sich zum Ziel gesetzt, diesbezüglich selbst auch eigene Qualifizierungsangebote zu entwickeln. Um diesen dringenden Bedarf zu adressie-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

ren und das Betätigungsfeld im Unternehmen weiter aktiv auszubauen, bot die Teilnahme am eLLa4.0-Projekt, in dem vor allem die Kompetenzentwicklung von Führungskräften in einem sich digitalisierenden Arbeitsumfeld im Fokus stand, inhaltlich wie auch zeitlich eine passende Gelegenheit. Das Projekt traf genau die Situation, in der sich die WBS befindet, nämlich den Herausforderungen der sich stets verändernden VUCA-Welt, die unsichere Entscheidungssituationen, komplexe Zusammenhänge und unterschiedliche Deutungsmöglichkeiten mit sich bringt, aus der Führungsperspektive heraus zu begegnen und die Führungskräfteentwicklung in der betrieblichen Praxis entsprechend zu verankern und systematisch umzusetzen. Die zentralen Fragen, die sich hier stellten, waren insbesondere, wie sich das Gefüge von Mensch, Technik und Organisation (MTO) durch die Digitalisierung verändert, welche Aspekte der Interaktion davon betroffen sind, welche Anforderungen dies an die Führungskräfteentwicklung stellt und wie diese dann entsprechend gestaltet werden kann.

12.2 Die Führungskräftewerkstatt

Die Anforderungen, die durch die zunehmende Digitalisierung an Führungskräfte gestellt werden, resultieren nicht nur aus der technischen Seite (Datenkompetenz, Digitale Kommunikationstechnologien etc.). Vielmehr fungieren Führungskräfte als wichtige Promotoren der digitalen Transformation. Dabei wird auf eine ganzheitliche Gestaltung des soziotechnischen Gesamtsystems rekurriert, also nicht nur auf technologische Aspekte, sondern gleichzeitig auch auf die Dimensionen Mensch/Personal (z. B. Kompetenzen) und Organisation (z. B. Strukturen). Diese Gesamtbetrachtung nimmt die Wechselwirkung und die Kombination der Elemente, mithin technisch-soziale Konfigurationen in den Fokus. Um Führungskräfte zu befähigen, in einem solch komplexen System erfolgreich zu interagieren, war es bei der WBS naheliegend, ein Bildungsformat der Kompetenzentwicklung zu schaffen, welches den Führungskräften ermöglicht, neue Führungsstile kennenzulernen und deren Anwendung im spezifischen Unternehmenskontext zu begreifen. Damit eine derartig tiefgreifende Veränderung von Führung stattfinden kann, musste hier, neben der Führungskräfteentwicklung, folglich auch die Veränderung der Unternehmenskultur als zentrale Herausforderung mit in den Blick genommen werden.

Die Ausgangsbasis für das Teilvorhaben der WBS im Projekt eLLa4.0 bildeten dabei mehrere Projekte, die bereits zuvor im Rahmen der Organisationsentwicklung durchgeführt worden waren und unterschiedliche An-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

knüpfungspunkte boten. Diese waren mit der Umstellung der Organisationsstruktur auf eine Matrix-Organisation, der Unternehmensentwicklung nach *Spiral Dynamics*, der Personalentwicklung auf Basis einer Potentialentfaltungsanalyse sowie der Kundenzentrierung und ihrer Förderung im Bereich Führungsverhalten und Partizipation befasst.

Darauf aufbauend sollte im Projekt eLLa4.0 die Veränderung der Anforderungen an das Führungsverhalten, unter Berücksichtigung des MTO-Interaktionsgefüges, mittels folgender Maßnahme bei der WBS angestoßen und beobachtet werden:

- Anhand des vorhandenen Kompetenzmodells eine individuelle Ausdifferenzierung der Kompetenzen vorgenommen werden, die Führungskräfte in dem Bündel *Interaktionskompetenz* vereinen sollten.
- Die Kompetenzentwicklung sollte durch das Erleben von Veränderungen erfolgen und damit eine Methode der Unternehmensentwicklung und die Abkehr von reiner Wissensvermittlung sein.
- Als Themenfelder zeichnen sich hier das Führen auf Distanz sowie der Abbau von Hierarchieebenen aus. Das Kompetenzbündel *Interaktionskompetenz* war dabei an den Erfordernissen der Haltung in Führung auszurichten, die zum Management des Wandels in der Digitalisierung und der Unternehmensentwicklung nach *Spiral Dynamics* im 4-Quadranten-Modell angestrebt wurden.

Die so definierten Kompetenzen sollten innerhalb des Konzeptes einer *Führungskräftewerkstatt* zur Entwicklung gebracht werden, mit dem Ziel, die Kompetenzentwicklung durch einen didaktischen und medialen Mix anzuregen und zu begleiten. In ganzheitlicher Didaktik sollte mit einem hohen Anteil digitaler Lernelemente Veränderung in Führungsverhalten und -haltung angeregt und nachvollzogen werden. Aus Sicht eines Bildungsträgers war hier auch die Hinwendung zu Methoden der intendierten Kompetenzentwicklung in Abgrenzung zur reinen Wissensvermittlung und Qualifikation von Interesse. Der Blick auf Kompetenzen und auf Entwicklungsprozesse soll dabei die Tür zu einem neuen Verständnis von Bildung öffnen.

12.3 Spezifikation und Durchführung der Führungskräftewerkstatt

Die Vorgehensweise und Instrumente zur Umsetzung des eLLa4.0-Projektvorhabens im unternehmensspezifischen Kontext der WBS wurden unter Berücksichtigung der zuvor gewonnenen Erkenntnisse aus dem Digitalisierungskompass (vgl. Kap. 8) sowie der Gestaltungselemente für

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

den Aufbau von Interaktionskompetenz auf Führungsebene (vgl. Kap. 6) ausgewählt und ausgestaltet. Dementsprechend waren zunächst die im Rahmen des Entwicklungsangebotes der Führungskräftewerkstatt zu adressierenden Kompetenzklassen festzulegen sowie entsprechende, zu entwickelnde Kompetenzen näher zu definieren. Im Anschluss daran galt es, ein passendes didaktisches Konzept für die zielorientierte und nachhaltige Entwicklung der zuvor definierten Kompetenzen auszuwählen. Das dementsprechende didaktische Konzept sollte dabei auch verschiedene Interaktionsebenen der Führung integrieren. Neben der konkreten Vorgehensweise zur Durchführung der Führungskräftewerkstatt mussten final zudem geeignete Methoden und Instrumente für die Evaluation des Gesamtkonzepts sowie zur Messung des Erfolgs der durchgeführten Kompetenzentwicklungsmaßnahme ausgestaltet werden. Um eine übergreifende und homogene Zielgruppe zu adressieren, wurden die ca. 150 Führungskräfte der WBS in den Fokus der Betrachtung genommen.

Im Rahmen eines vorbereitenden Workshops wurde von WBS eine erste Kompetenzeinstufung der Führungskräfte auf Grundlage des oben genannten Modells von Interaktionskompetenz vorgenommen. In diesem Modell wird deutlich, dass es sich bei Interaktionskompetenz nicht um eine bestimmte Kompetenz handelt, sondern diese sich vielmehr aus mehreren spezifischen weiteren Kompetenzbündeln speist:

- Digitale & Medienkompetenzen
- Analytische und Planungskompetenzen
- Wirtschaftliche Kompetenzen
- Führungskompetenzen
- Fachkompetenzen
- Persönliche Kompetenzen

Die Kompetenzeinstufung erfolgte sowohl für einen IST-Stand als auch für einen SOLL-Stand der Führungskräfte bei WBS.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

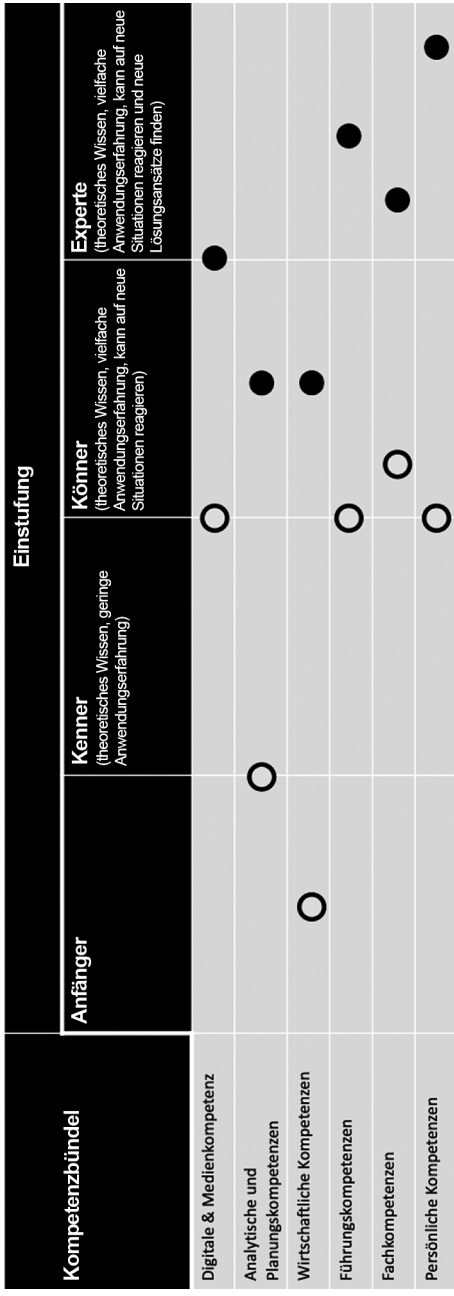

Abb. 1.1: Kompetenzeinstufung Führungskräfte WBS (eigene Darstellung)

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Im Rahmen weiterer Workshops und auf Basis des seit Herbst 2019 bei der WBS etablierten Kompetenzmodells wurden in einer Konkretisierung die für das Kompetenzbündel *Interaktionskompetenz* relevanten Kompetenzen identifiziert. Diese waren: Beziehungsmanagement, Digitale- und Medienkompetenz, Kundenzentrierung, Lern- und Veränderungsbereitschaft, Selbstführung, Teamfähigkeit, Vorausschauendes Denken/Zukunftsfähigkeit sowie Wohlwollende Haltung und Zielorientierung.

Interaktionskompetenz steht hier als Schlüssel zur Bewältigung und Steuerung im Zentrum. Dazu wird es verbindender Fähigkeiten bedürfen: Im Personalbereich bei der Zusammenstellung von Teams; im Organisationsbereich bei einem optimalen Zuschnitt von Prozessen und Schnittstellen zur Optimierung von Geschäftsabläufen. Gleichzeitig ist Empathie und Einfühlungsvermögen gefragt. Teammitglieder sind individuell wahrzunehmen und zu fördern. Die auf den Arbeitsmarkt strebenden Generationen werden sich weniger als abhängige, verfügbare Mitarbeitende betrachten, sondern sich als kompetente gleichberechtigte Kooperationspartner mit eigenen Interessen und Werten präsentieren. Damit wird es stärker darum gehen, Fachkräfte zu binden, indem ihnen eine optimale Selbstwirksamkeit ermöglicht wird.

Auch hier wird von guter Führung ein Perspektivwechsel verlangt: Die Antwort auf die Frage ‚Wann bin ich gut?' wird nicht mehr lauten müssen: ‚Wenn ich es besser weiß als meine Mitarbeitenden, und sie das tun, was ich will', sondern: ‚Wenn ich mein Team optimal zusammensetze, die Stärken des Teams richtig in Szene setze, ihre Bedürfnisse zur optimalen Leistungserzielung erkenne und ich in der Lage bin, diese unter Berücksichtigung der Unternehmensziele so weit wie möglich zu adressieren'. Damit wird eine Ausrichtung auf Werte zentral.

Die Ausrichtung nach Werten spielt in der Kompetenzbetrachtung eine wesentliche Rolle. Eine intensive Betrachtung der Merkmale von Kompetenzen sowie derer Messung und Entwicklung hat gezeigt, dass Kompetenzen nicht vermittelt werden können, sondern lediglich in Realsituationen erworben werden können.

Wenn also Schlüsselkompetenzen für Führungskräfte in Prozessen der digitalen Transformation entwickelt werden sollen, so gilt es, ein Kompetenzentwicklungskonzept bereitzustellen, das diese Praxiseinbindung gewährleistet. Gute Führungsarbeit in der digitalen Transformation erfordert den Ausbau dazugehöriger Schlüsselkompetenzen. Die Entwicklung von Führungskompetenz als Option auf Performanz in der Zukunft sollte eine hohe Aufmerksamkeit in Unternehmensstrategien bekommen. Die frühzeitige Fokussierung von Führungsperformanz zur Bewältigung und Steuerung von Prozessen digitaler Transformation ist ein erfolgskritischer

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Entwicklungsfaktor. Die Ausrichtung auf Interaktionskompetenzen sollte dabei im Vordergrund stehen. Digitale Transformation muss von der Umgestaltung von Geschäftsabläufen und von der Seite der Organisationsentwicklung hergedacht werden. Daher werden Kompetenzen benötigt, die es ermöglichen, die Auswirkungen solcher Umgestaltungen einschätzen und beherrschen zu können. Das ist nicht allein und nicht vordergründig mit IT-Kompetenzen zu bewältigen, sondern es erfordert einen systemischen Blick auf Organisationen. Aktuelle Forschung zur Interaktionskompetenz im Bereich von Führung und Forschung an neuen Formaten zur möglichst praxisnahen Entwicklung dieser Kompetenzen lassen weitere richtungweisende Praxisimpulse zur Bewältigung der soziodigitalen Transformation erwarten.

Die Konzeptions- und Vorbereitungszeit der Führungskräftewerkstatt nahm sechs Monate in Anspruch. Es wurde ein Blended-Learning-Konzept entwickelt, welches sowohl inhaltliche Elemente als auch Phasen der Reflexion und der eigenen Entwicklung in selbstgewählten Projekten beinhaltet. Die Elemente des Blended-Learning-Konzeptes waren: Drei ganztägige (Online-)Workshops (Anfang, Mitte, Ende des Formats), Woche 1–6 wöchentlich in einem *Learning Management System* (LMS) freigeschaltete Themenimpulse inklusive Reflexionsaufgabe, jede Woche zu bearbeiten. Woche 1–6 Treffen im Plenum für Austausch und anschließend Treffen in Dreiergruppen zum intensiveren Austausch für jeweils ca. 2 Stunden. In der Woche 5 erfolgte eine Kompetenzabfrage zur Selbsteinschätzung. Woche 7–12 wöchentlich Freischaltung von Interviews mit Führungskräften der WBS TRAINING AG, sowie Bearbeitung der selbstgewählten Change-Projekte. Auch in Woche 7–12 fanden wieder regelmäßige Treffen im Plenum und in Dreiergruppen statt. Der Abschlussworkshop beendete den zwölfwöchigen Durchlauf.

Bei der Konzeption wurde das Augenmerk darauf gelegt, dass das Blended-Learning-Verfahren *on the job* durchgeführt werden konnte; damit ist gemeint, dass es selbstgesteuert in den Arbeitsalltag der Teilnehmenden eingepasst werden konnte und keine wesentlichen anderen Aufgabenbereiche dadurch aufgegeben werden mussten.

Dieses Programm wurde während des Projektes zwei Mal durchgeführt: In der Zeit von September bis November 2021 sowie in der Zeit von März bis Mai 2022. Die Auswahl der Teilnehmenden fand auf Freiwilligenbasis statt. Im Wesentlichen wurden interessierte Führungskräfte angesprochen, denen ein entsprechend nötiges Maß an Reflexionsfähigkeit zugeschrieben wurde. Die Teilnehmerzahl belief sich bei beiden Durchgängen auf jeweils ca. 20 Personen.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

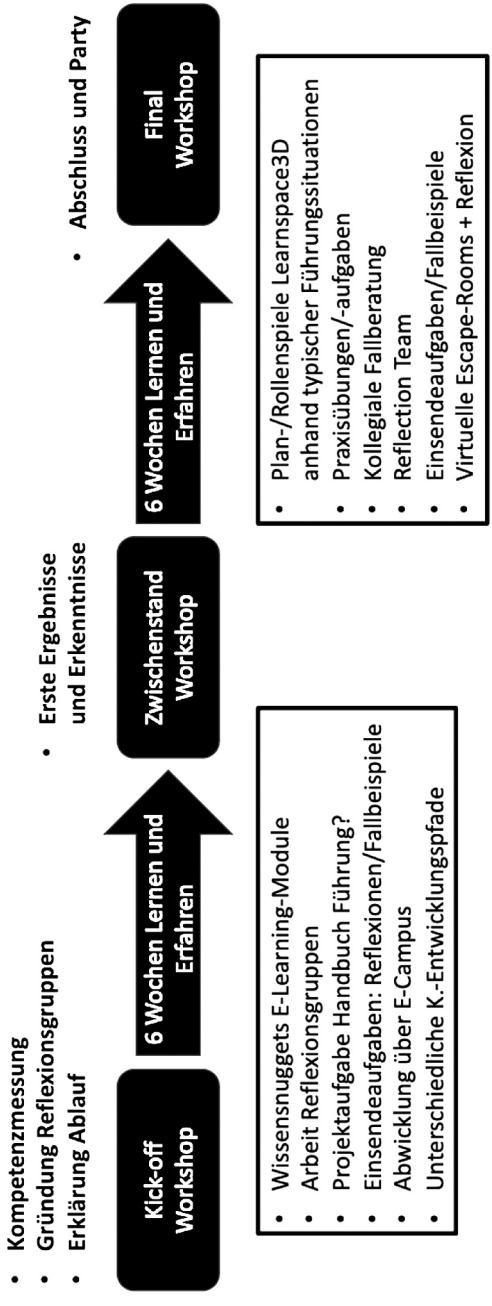

Abb. 1.2: Blended-Learning-Konzept der Führungskräftewerkstatt der WBS Training AG (eigene Darstellung)

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Zum Start der Führungskräfteentwicklung wurde ein Präsenzworkshop durchgeführt, zu dem alle beteiligten Führungskräfte eingeladen waren. Hier fand die Information über die künftige Strategie und das Wertesystem statt. Im Präsenzworkshop wurde auch über die künftigen Führungskonzepte wie agile Führung und adaptive Führung sowie über die Notwendigkeit der Entwicklung entsprechender Kompetenzen informiert. Des Weiteren wurden die Führungskräfte in dem Workshop über die Vorgehensweise und die Module der Kompetenzentwicklung informiert.

Jede Führungskraft bekam die Möglichkeit, anhand des eigenen Kompetenzprofils die Kompetenzen zu fördern, in die sie selbst investieren wollte. Darüber hinaus wurden die Führungskräfte gebeten, sich in Dreier-Lernteams zusammen zu finden, in denen sie den Entwicklungsprozess gemeinsam in Feedback- und Austauschrunden reflektieren sollten. Hier kam es insbesondere auf ein vertrauensvolles Miteinander an. Es ist wichtig, dass die Mitglieder der Austauschgruppen auch eigene Verbesserungsmöglichkeiten anhand einer Stärken-/Schwächen-Analyse besprechen können (Erpenbeck et al. 2015).

Nach dem Workshop wurde ein online bereitgestelltes Lernprogramm durchlaufen, welches sich auf je eine zu entwickelnde Kompetenz bezog. In einem *Learning Management System* (LMS) (ebd.) werden dazu kleine Lerneinheiten (*Kompetenzimpulse*) hinterlegt, bestehend aus Online-Lernmodulen mit Erklärvideos und Tipps für weitere Informationen. Diese so angelegten Kompetenzimpulse konnten die Führungskräfte in eigener Zeiteinteilung durchlaufen. Die Bearbeitung der Kompetenzimpulse wurden den Führungskräften als zwingende Voraussetzung für einen Entwicklungsprozess innerhalb der Führungskräftewerkstatt vermittelt. Es fand jedoch kein Nachprüfen statt, ob die einzelnen Module auch wirklich bearbeitet wurden. Hier wurde stark auf selbstorganisiertes Lernen in Eigenverantwortung gesetzt.

Es wurden zusätzlich Reflexionsaufgaben bereitgestellt, mit denen ein Perspektivwechsel ermöglicht werden sollte. Hier wurde an die zu entwickelnden Führungskräfte die Aufgabe gestellt, nicht nur gedanklich nachzuvollziehen, wie sich eine geänderte Verhaltensweise auswirken könnte, sondern diese auch in der Praxis auszuprobieren. Dadurch sollte *erfühlt* werden, wie es sich für Führungskraft und Mitarbeitende real auswirkt, welche inneren und äußeren Konflikte entstehen können und welche Lösungswege dafür entwickelt werden können.

In wöchentlichen Feedback-Runden fanden sich die Dreiergruppen zusammen, um über ihre Erfahrungen, gefundenen Lösungen oder aber auch über ungelöste Konflikte zu berichten. In einer kollegialen Fallberatung konnten die davon nicht betroffenen Führungskräfte Lösungswege

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

entwickeln und anbieten. Kennzeichnend für die kollegiale Fallberatung ist, dass Führungskräfte, die zu Rate gezogen werden, nicht in den Fall des Fallgebers eingebunden sind, aber aus einer ähnlichen Perspektive auf die geschilderten Situationen blicken. Sie sind nicht von der geschilderten Situation betroffen und können von daher unbelastet über Lösungsvorschläge nachdenken und diese mit der zu beratenden Führungskraft besprechen.

Die Zeit für die erste Entwicklungsphase war mit sechs Wochen angesetzt. Während dieser Zeit werden die Führungskräfte auch von tutorialen Coaches (E-Tutoring) begleitet, die für Einzelgespräche und -reflektionen bereitstanden. Sie beantworten auch Fragen rund um das LMS und boten umfassende Unterstützung.

Nach dieser ersten Phase wurde ein zweiter Präsenzworkshop durchgeführt, der den beteiligten Führungskräften eine Art Zwischenbilanz ermöglichte. Hier bot sich die Gelegenheit zum ersten Planen möglicher Ansätze und Vorgehensweisen.

Nach dem zweiten Präsenzworkshop wurden dann noch einmal sechs Wochen zur Bearbeitung der Veränderungsprojekte unter freier Zeiteinteilung zur Verfügung gestellt. Das Prinzip, dass neue Verhaltensweisen Schritt für Schritt im aktuellen Führungsgeschehen erprobt werden sollen, blieb dabei bestehen. Durch die intensive Betreuung der Teilnehmenden und fortlaufendes Kontaktmanagement konnte der Fortschritt der Einzelnen gesehen werden. Im Einzelfall wurde konkret nachgefragt, ob es Hindernisse gäbe, die beseitigt werden müssten. Das Konzept setzte auf freiwillige Teilnahme und Selbststeuerung der teilnehmenden Führungskräfte. Daher sollten Nachsteuerungen nicht im autoritären Stil verordnet, sondern als Coachinggespräche in gleichberechtigten Settings entwickelt werden.

Am Ende der zweiten Lern- und Erprobungsphase wurde ein Abschlussworkshop durchgeführt. In dem Abschlussworkshop wurde das Entwicklungsgeschehen reflektiert und Erfolge gefeiert. Es wurden weiterführende Informationen über das Forschungsprojekt gegeben. In einem Teamentwicklungselement wurde zudem der Zusammenhalt gestärkt. Die teilnehmenden Führungskräfte erhielten am Ende ein internes Zertifikat für die durchlaufene Kompetenzentwicklungsmaßnahme. Für den Ausklang und zur Sicherung der Nachhaltigkeit wurden und werden Austauschforen im Intranet angeboten, in denen der gemeinsame Wandel weiter aktiv gemeinsam vorangetrieben werden kann.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

12.4 Ergebnisse der Führungskräftewerkstatt

Führungskräfte müssen während des durch die Digitalisierung stetigen Wandels von Geschäftsstrukturen und -prozessen die permanent sich verändernden Beziehungen zwischen Mensch, Technik und Organisation (MTO-System) "mit Interaktionskompetenz steuern und lenken" (Suhr 2020, S. 31). Das von Ulich (1997) entwickelte MTO-Konzept basiert auf der Annahme, "dass Mensch, Technik und Organisation in ihrer gegenseitigen Abhängigkeit und ihrem optimalen Zusammenwirken verstanden werden müssen" (Ulich 1997, S. 9). Es handelt sich hier um ein soziotechnisches Analyse- und Gestaltungskonzept, das auf dem Primat der Aufgabe basiert: "Die Arbeitsaufgabe verknüpft das soziale mit dem technischen Teilsystem und verbindet den Menschen mit den organisationalen Strukturen" (Ulich 2011, S. 203). Die Gestaltung von MTO-Systemen sowie Prozesse der Technikeinführung erfordern vor allem personale und sozialkommunikative Kompetenzen bzw. Interaktionskompetenzen (Suhr 2020, S. 30).

In dem Dreiklang von Kompetenz, der aus erstens *Wissen und Qualifikation*, zweitens aus *fachlichem und beruflichem Handlungswissen* und drittens aus *überfachlichen Kompetenzen der Selbststeuerung* besteht, wurde die Selbststeuerung fokussiert.

Kompetenz umfasst zwar *personale, fachlich-methodische, sozial-kommunikative und aktivitäts-umsetzungsorientierte Komponenten*, aber die Bedeutung der sozialen Kompetenz nimmt in zwischenmenschlichen Interaktionen zu. Sie "betont die Balance zwischen der Erreichung eigener Ziele und der Berücksichtigung der Ansprüche der sozialen Umwelt" (Suhr 2020, S. 52).

Interaktionskompetenz ist die Fähigkeit, mit dem Kunden so zu interagieren, dass kurzfristige Ziele erreicht werden und ein langfristiger Beziehungsaufbau ermöglicht wird. Dazu ist es wichtig, in den verschiedenen Phasen eines Interaktionsprozesses unterschiedliche fachliche und soziale Fähigkeiten aufzuweisen und entsprechend der Interaktionsentwicklung flexibel zu reagieren. Besonders die Fähigkeit und Bereitschaft, aus vorangegangenen Interaktionen zu lernen, wird als entscheidend angesehen, um die Interaktionskompetenz stetig zu entwickeln (Schulte 2015, S. 52).

Für beide Durchgänge wurde ein Fragebogen in MS Forms versandt, der anonym ausgefüllt wurde. Die Fragen und durchschnittlichen Antworten waren: 1. Wie gefällt Ihnen das Konzept der Führungskräftewerkstatt? Antworten weit überwiegend: *Sehr gut*. 2. Können Sie sich gefühlt im Großen und Ganzen die nötige Zeit für die Bearbeitung der Themen nehmen? Antworten überwiegend: Ja, aber es muss zeitlich gut organisiert werden. 3. Wie gefällt Ihnen die Betreuung durch das Tutoriat? Antworten

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

überwiegend: *Tutoriat ist sehr gut*. 4. Welche Wünsche haben Sie bezüglich der Betreuung, die noch nicht erfüllt werden? Antworten überwiegend: Keine Wünsche offen. 5. Würden Sie Ihren Kolleg*innen nach dem bisherigen Verlauf die Teilnahme an der Führungskräftewerkstatt empfehlen? Antwort überwiegend: Ja, aber vorher genügend Zeit einplanen. 6. Haben Sie Anregungen für uns? Antworten gehen in Richtung *mehr Austausch* und *mehr Präsenz*.

Zur Evaluierung seitens der Konzeption wird auf Folgendes hingewiesen: Das Lehr-/Lernformat soll eine Kompetenzentwicklung anregen, die von den Teilnehmenden selbstgesteuert vorangetrieben wird. Die Teilnehmenden werden nicht zu Objekten einer *gewünschten Veränderung* gemacht, sondern finden innerhalb ihrer Situation subjektiv ihre eigenen Entwicklungspotenziale. Hier ist also bei der Erreichung vorgegebener Ziele Obacht geboten. Kompetenzentwicklung unterscheidet sich darin elementar von Wissensvermittlung. Diese kann nach einer Bildungsmaßnahme geprüft und gemessen werden. Kompetenzentwicklung geschieht aber individuell, in unterschiedlichem Ausmaß und in unterschiedlichen Tempi. Es ist dem Wesen von Kompetenz auch zu eigen, dass sie nicht objektiv feststellbar sind, sondern immer im Auge der Betrachtenden unter den Bedingungen bestimmter Situationen entstehen. So gesehen liegt der Kompetenzbetrachtung ein subjektiver Charakter zugrunde. Hier muss im Bereich der Bildung und Personalentwicklung ein neuer Maßstab für *Messbarkeit* gefunden werden. Ein erster Ansatz könnte *Sichtbarkeit* in Form von Performanz werden. Für die Auswertung bestimmter Maßnahmen muss also stark auf die Empfindungen der Teilnehmenden zurückgegriffen werden. Darüber hinaus bedarf es einer größeren zeitlichen Toleranz, bis die Wirksamkeit von Maßnahmen sichtbar wird.

Die Verbindung von einer Kompetenzentwicklung mit einem Blended-Learning-Verfahren ist ein neuer Versuch, unter dem Angebot der Schaffung von Bewusstsein über die äußeren Anforderungen ein Bewusstsein für die inneren Anforderungen zu induzieren. Wer dieses Wagnis als Personalentwicklung eingeht, riskiert den Verlust von Steuerbarkeit. Anstelle hier also auf ein ausgeklügeltes System des Monitorings Wert zu legen, sollte der Ausbau von Exzellenz darauf gerichtet werden, Menschen in ihrer subjektiven Entwicklung als Potenzialträger zu sehen, zu behandeln und in ihrer Entwicklung zu stärken. Wer das meistern kann, erreicht am Ende möglicherweise mehr als diejenigen, die eher mit einer einschränkenden und kontrollierenden Haltung handeln. Menschen wollen wirksam sein, wollen Teil des Erfolges sein und wollen individuell wertgeschätzt werden.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

Sollte dieses Format in der Personalentwicklung eingesetzt werden, so muss darauf geachtet werden, dass die zeitlichen Anforderungen realistisch sind. Gegebenenfalls wird empfohlen, für die Zeit der Teilnahme bestimmte Aufgaben zu delegieren. Bewusstsein durch Themenimpulse kann asynchron geweckt werden. Für dieses Format sind keine Trainerinnen und Trainer vonnöten. Es sollte aber in ein professionelles Tutoriat, gut ausgebildete Coaches mit Erfahrung und Empathie sowie in eine sehr gute Workshopleitung investiert werden. Weiterhin sollte eine valide und ausgereifte Kompetenzabfrage – möglichst unter Selbst- und Fremdeinschätzung – angewendet werden.

Jegliche Art von Kompetenzentwicklung kann in diesem Format angeregt werden. Es kann verkürzt, verlängert und intensiviert werden. Der Container des Konzeptes kann mit unterschiedlichen Themen und Kompetenzen gefüllt werden. Wichtig ist das Zusammenspiel von Themen, Austausch im Plenum, Austausch in vertrauensvollen Kleingruppen, sowie für die einzelnen Teilnehmenden der Bezug auf die eigene Situation und die eigene Kompetenzlandschaft. Nur in der Reflexion entsteht Kompetenzentwicklung. Nur im Tun entsteht ein neues Verfahren mit einem anderen Verhalten.

Das hier vorgestellte Kompetenzentwicklungskonzept ist in Anlehnung an ein Blended-Learning-Konzept erstellt worden, wie es 2015 von John Erpenbeck, Werner Sauter und Simon Sauter beschrieben wurde. Wesentliche Merkmale gelingender Kompetenzentwicklung werden angesprochen. Es handelt sich um ziel- und subjektorientiert aufgebaute Entwicklungspfade. Zielorientiert, weil das zugrundeliegende Kompetenzmodell für die Digitalisierung anhand der Unternehmensziele mit zugrundeliegenden Werten ausgewählt wurde. Subjektorientiert, weil dem Entwicklungsprozess eine individuelle Kompetenzmessung zugrunde gelegt wird, nach der auch der anschließend einzuschlagende Kompetenzentwicklungspfad ausgewählt wird. Weiterhin ist die Kompetenzentwicklung handlungs- und praxisorientiert ausgerichtet: Die Teilnehmenden bekommen Impulse und Aufgaben, neue Handlungs- und Haltungsweisen in der Praxis auszuprobieren, und entwickeln daraus eine Verstärkung ihrer Kompetenzen. Die Kompetenzen werden mithin nicht *vermittelt*, sondern individuell von den Teilnehmenden selber entwickelt. Darüber hinaus ist durch die Subjektorientierung auch Anschlussfähigkeit (Resonanz) vorhanden, welche ein weiteres wichtiges didaktisches Mittel zu gelingendem Lernen und gelingender Entwicklung ist (Reich 2012, S. 231).

Erpenbeck, Sauter und Sauter betonen, dass die soziale Einbindung im Lernprozess eine wichtige Rolle spielt. Sie nennen diese Einbindung *sozio-emotionale Stabilisierung*. Unter dem Akronym *Koping*, abgeleitet vom

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

englischen *to cope with* (mit etwas zurechtkommen), setzt sich *Koping* aus Kommunikative Praxisbewältigung in Gruppen zusammen. Sozio-emotionale Stabilisierung bedeutet hier, dass die Gruppe ein Gemeinsamkeitsgefühl und gegenseitige Unterstützung im Lern- und Entwicklungsprozess vermittelt und konkrete Hilfe, z.B. die gegenseitige (kollegiale) Beratung, anbietet (Erpenbeck et al. 2015). Es wird allerdings auch Wert darauf gelegt, dass die Zusammensetzung der Dreier-Lernteams die für wertvolles Feedback nötige Atmosphäre der Offenheit und Zugewandtheit sicherstellen soll (*Prinzip der Sympathie*) (ebd.).

Durch die Vergleichbarkeit der Merkmale von gelingenden Lernprozessen mit den Merkmalen gelingender Kompetenzentwicklung wird das vorgestellte Blended-Learning-Konzept auf Kompetenzentwicklungsprozesse übertragbar. Durch die didaktische Konzeption passt es in selbstgesteuerte Lern- und Entwicklungsprozesse, verlangt mithin Selbststeuerung (Meta-Kognition) und ermöglicht Kompetenzentwicklung von Führungskräften zur Bewältigung der Digitalisierung.

12.5 Resümee

Es wurde dargestellt, dass Kompetenzentwicklung sich von Wissenserwerb und Qualifizierung abgrenzt. Wissen und Qualifikation bilden Voraussetzungen für die Entwicklung von Kompetenz. Aber Kompetenz als Option auf erfolgreiches Handeln in der Zukunft beinhaltet die Fähigkeit der Ausrichtung an Werten und erfordert Fähigkeiten, das erworbene Wissen und die erworbene Qualifikation in erfolgreiches Handeln umzusetzen. Hier wird der handlungsbezogene Aspekt von Kompetenz deutlich. Es wurde dargelegt, dass Kompetenzentwicklung nicht *vermittelbar* ist, sondern eine möglichst praxisnahe Umgebung braucht und ziel-, werte- und subjektorientiert stattfinden muss. Kompetenzen werden nur durch eine eigene Wertausrichtung für künftiges Handeln in Form von Performanz sichtbar. Durch Verweben von neuen Denkansätzen und Anwendung in der Praxis können neue Kompetenzen entwickelt werden. Nur durch die ganze Anforderungsbreite der Praxis, einschließlich der realen Verantwortung für eigene Handlungen, werden Problemlösungsansätze auch auf neuartige Situationen übertragen und führen zu kompetentem Handeln. Der Betrachtung von Prozessen der Kompetenzentwicklung sowie derer Bedingungen wurde ein konkretes Konzept angefügt, wie man sich den Auswirkungen der Digitalisierung proaktiv stellen kann. Es wurde verdeutlicht, dass lebenslanges Lernen idealerweise von lebenslanger Kompetenz(weiter)entwicklung begleitet sein sollte. Dieses ist vor dem Hintergrund der zuneh-

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb

menden Wandlungsgeschwindigkeit durch die Digitalisierung besonders hervorzuheben.

Die VUCA-Welt erfordert ein hohes Maß an Selbststeuerungskompetenz, da es in der Disruption kein Erfahrungswissen gibt, auf das zurückgegriffen werden kann. Die Kompetenzen Beziehungsmanagement, Digitale- und Medienkompetenz, Kundenzentrierung, Lern- und Veränderungsbereitschaft, Selbstführung, Teamfähigkeit, Vorausschauendes Denken/Zukunftsfähigkeit, Wohlwollende Haltung und Zielorientierung wurden in den Mittelpunkt der Interaktionskompetenz gestellt. Kompetenzentwicklung kann in einem Blended-Learning-Verfahren *on the job* induziert werden. Die Maßgaben der Erfolgskontrolle müssen dem Wesen der Kompetenzbetrachtung angepasst werden. Entwicklungsprozesse müssen subjektiviert angeregt werden, um das Potenzial der Teilnehmenden ausschöpfen zu können. Kompetenzentwicklung bedarf der Komponenten Zeit, Bewusstsein, Reflexion, soziales Lernen und Entwickeln sowie gegebenenfalls individuellen Coachings.

Literaturverzeichnis

Erpenbeck, J., Sauter, W., Sauter, S. (2015). E-Learning und Blended Learning. Selbstgesteuerte Lernprozesse zum Wissensaufbau und zur Qualifizierung. Wiesbaden: Springer.

Reich, K. (2012). Konstruktivistische Didaktik. Das Lehr- und Studienbuch mit Online-Methodenpool, 5., erweiterte Auflage. Weinheim und Basel: Beltz-Verlag.

Schulte, V. (2015). Interaktionskompetenz im Vertrieb: Konzeptualisierung und Erfolgswirkung. Wiesbaden: Springer.

Suhr, C. (2020). Kompetenzentwicklung von Führungskräften in Prozessen digitaler Transformation. Gevelsberg: EHP.

Ulich, E. (1997). Mensch, Technik, Organisation: ein europäisches Produktionskonzept. In O. Strohm und E. Ulich (Hrsg.), Schriftenreihe Mensch, Technik, Organisation, Bd. 10 (S. 5–17). Zürich: vdf Hochschulverlag.

Ulich, E. (2011). Arbeitspsychologie. 7. Aufl. Zürich: vdf Hochschulverlag.

https://doi.org/10.5771/9783748937401-235, am 12.10.2024, 04:28:46
Open Access – (cc) BY – https://www.nomos-elibrary.de/agb