

Dieser Sammelband ist entstanden aus dem Fachtag „Arbeit und Führung 4.0? Antworten der Positiven Psychologie“ am 22.03. 2019 an der Hochschule Hannover, Fakultät für Wirtschaft und Informatik, Abteilung BWL. Durchgeführt wurde der Fachtag von Frau Sabine Wesely, Diplom-Pädagogin und Magister Sozialpsychologin, Prof. Dr. Michael Bienert und Prof. Dr. Dr. Daniel Wichelhaus. Ziel des Fachtages war es, wissenschaftliche Ansätze und umsetzungsorientierte Konzepte zusammenzubringen sowie Fach- und Führungskräfte, Expert*innen und Studierende in Austausch zu bringen. Ausgehend von der Frage: „Was sind Anforderungen an die heutige Arbeitswelt und aktuelle Führung und welche Antworten bietet die Positive Psychologie?“ luden wir Fach- und Führungskräfte sowie Studierende ein – und waren von der sehr hohen Nachfrage überrascht. Mehrmals mussten wir unsere Obergrenze nach oben korrigieren, bis wir schließlich die Anmeldung schließen mussten – ausgebucht!

Die Resonanz auf den Fachtag war äußerst positiv, die Frage nach Informationsmaterial sehr häufig – und so haben wir beschlossen, die Beiträge des Fachtages zu veröffentlichen und die Ergebnisse einer breiteren Öffentlichkeit zugänglich zu machen. Wenn Sie also Fach- oder Führungskraft, Trainerin, Berater, Student oder einfach nur interessiert an dem Thema sind, sind Sie hiermit herzlich eingeladen, die Beiträge des Fachtages kennen zu lernen oder noch einmal nachzulesen.

Sabine Wesely beginnt mit einer Einführung in das Thema: was bedeutet eigentlich Arbeit und Führung 4.0, welche Trends und welche Arbeitswirklichkeit werden beschrieben? Welche Folgen für und Anforderungen an den Menschen ergeben sich hieraus? Wie definiert sich Positive Psychologie und welche Antworten kann sie geben? Im zweiten Beitrag geht Dr. Daniela Blickhan der Frage nach, warum wir die Positive Psychologie in Unternehmen brauchen und beschreibt die Wissenschaft vom gelingenden Leben und Arbeiten. Scheinbar kleine Veränderungsimpulse können Mitarbeitende und Führungskräfte stärken, um mit wachsenden Herausforderungen im beruflichen Alltag umzugehen. Im dritten Artikel geht Dr. Markus Ebner auf Positive Leadership ein. Er stellt das von ihm entwickelte PERMA-Lead Konzept vor, das bereits in zahlreichen Unternehmen umgesetzt wird und dessen Wirkung durch

empirische Studien bestätigt wurde. Dr. Thomas Dyllick befasst sich im vierten Beitrag mit Selbstmanagement und nachhaltiger Motivation, die nicht nur durch Selbstdisziplin und Wille erreichbar ist. Hier braucht es noch eine andere Methode, um ressourcenorientiert Ziele zu erreichen. Dr. Jelena Becker geht im Anschluss der Frage nach, wie die Vereinbarkeit von unternehmerischem und individuellem Wachstum gelingt. Sie betrachtet Change Prozesse und „sinnovative“ Unternehmensführung. Prof. Dr. Peter Fischer und Hanna Heinrich befassen sich mit Humanistischer Führung und Positiver Psychologie. Prof. Dr. Dr. Daniel Wichelhaus befasst sich im siebten Artikel mit der Kraft von Vision. Prof. Dr. Carolina Schnitzler und Janes Küster beschreiben zentrale Merkmale des Zielzustands der „agilen Arbeitsweise“ und gehen der Frage nach, welchen Effekt agile Arbeitsweisen auf das Wohlbefinden gemäß PERMA haben. (Kapitel acht). Prof. Dr. Michael Bienert befasst sich im neunten Beitrag mit der Frage: Herausforderungen für das Betriebliche Gesundheitsmanagement - Was kann in der Unternehmenspraxis umgesetzt werden? Fragen einer praktischen Vereinbarkeit und Umsetzung in die betriebliche Realität werden erörtert. Im zehnten Artikel beschreibt Reinhard Steiner die Generationen, bei deren Sozialisation das Smartphone nicht wegzudenken ist und die entsprechende Denk-, Lern- und Leistungsgewohnheiten mitbringen: 4.0 und Positive Psychologie – Motivation von Generation Y und Z. Er befasst sich mit der Frage: Wie kann die neue Generation Z am Arbeitsmarkt geführt, motiviert und in bestehende Prozesse integriert, wie kann die bereits eingearbeitete Generation Y weiterhin für ihren Job begeistert werden?

Zum Abschluss werden noch einmal die Kommentare einiger Teilnehmender gezeigt, die am Rande der Veranstaltung Impulsfragen beantwortet haben. Im Fazit zieht Sabine Wesely dann noch einmal über alle Beiträge hinweg Bilanz.

Um die Lesbarkeit zu erleichtern, werden im Text verschiedene Schreibweisen verwendet, wenn es um Männer und Frauen geht. Falls möglich, werden neutrale Begriffe gebraucht, (z.B. „die Mitarbeitenden“). Falls von der Kundin oder dem Manager die Rede ist, ist selbstverständlich das andere Geschlecht mit gemeint.

Da es sich um das Ergebnis einer Fachtagung handelt, sind die Beiträge individuell gestaltet, so wie es auch bei Vorträgen und Workshops der Fall war.

Und nun – viel Spaß beim Lesen! ☺

Arbeit und Führung 4.0?

Antworten der Positiven Psychologie

Sabine Wesely

Abstract

In diesem Artikel wird zunächst geklärt, was Einflussfaktoren 4.0, Arbeit 4.0 und New Work beinhalten. Es wird geklärt, welche Anforderungen an Führung und Mitarbeitende sich daraus ergeben. Anschließend geht es um die Antworten der Positiven Psychologie: Aufblühen statt funktionieren, ein erweiterter Leistungsbegriff, Ergebnisorientierung und Achtsamkeit sowie Sensibilisierung und Kompetenzvermittlung auf verschiedenen Ebenen im Unternehmen.

Aktuell ist viel die Rede von Arbeit 4.0, die Änderung der Arbeitswelt sowie daraus resultierend neue Anforderungen an Führung und Mitarbeitende. Doch was bedeutet Arbeit 4.0 überhaupt? Agiles Arbeiten erfordert eine neue Form von Führung. Was bedeutet dann Führung 4.0? Welche (neuen) Anforderungen ergeben sich aus den Entwicklungen? Gleichzeitig wächst bei vielen ein Gefühl, welches sich umschreiben lässt mit: „Da muss doch noch mehr sein als Leistung, Effizienz und empfundener Druck!“ Dem soll in diesem Kapitel nachgegangen werden.

1 Einflussfaktoren 4.0

Betrachten wir zunächst die aktuellen Einflussfaktoren der Wirtschaft sowie allgemeine Trends. Einige Stichworte sind nicht neu, aber dennoch wichtig zur Beschreibung des gegenwärtigen und zukünftigen Unternehmensumfeldes.

Gergs beschreibt die aktuelle Situation in drei Dimensionen: Zeitlich geht es um Beschleunigung, sachlich um Digitalisierung und sozial um Globalisierung sowie Vernetzung.

Beschleunigung: Bei der Betrachtung der industriellen Entwicklung fällt auf, dass sich die Entwicklungszyklen immer mehr beschleunigen. Der Bereich der IT und künstlichen Intelligenz wächst exponentiell. Am Arbeitsplatz nimmt die Verdichtung von Aufgaben und die Effizienzanforderung (Dinge möglichst schlank und schnell erledigen) enorm zu. Dies wird oft auch als Druck empfunden.

Das Schlagwort **Digitalisierung** veranschaulicht das Phänomen, dass Computer, Smartphones und digitale Medien nicht mehr wegzudenken sind aus dem privaten und beruflichen Alltag. Technik und Internet bestimmen zunehmend die Art, wie wir kommunizieren, Informationen einholen und verbreiten, wie wir lernen, planen, Dinge notieren, Protokolle verfassen, Sachverhalte dokumentieren. Durch diese technischen Möglichkeiten hat sich auch die Erwartung verändert, wie schnell Aufgaben erledigt werden sollten, was von einzelnen Mitarbeitenden selbst erledigt werden kann und wie oft man erreichbar sein, sowie wie schnell man reagieren sollte. Diese tiefgreifende Veränderung von Technik und daraus resultierend Erwartungen, Verhalten, sowie Denk- und Lerngewohnheiten wird durch die Bezeichnung „digitale Transformation“ zusammengefasst.

Globalisierung beschreibt zum einen das Zusammenwachsen der verschiedenen Nationen und Kontinente. Die europäischen Staaten sind wirtschaftlich eng miteinander verflochten und durch die europäische Union politisch verbunden. Auch Entwicklungen aus den USA und China beispielsweise haben direkten Einfluss auf den deutschen Markt. Zum anderen wird auch die Gesellschaft multikulturell. Ein Migrationshintergrund bei Mitarbeitenden und Kundinnen ist eher die Regel als eine Ausnahme.

Über den **demografischen Wandel** wurde bereits viel geschrieben. In den letzten Jahrzehnten ist die Geburtenrate in Europa und USA zurückgegangen. Dies hat Auswirkungen auf den Altersdurchschnitt der Bevölkerung. Während es früher wenig alte und viele junge Menschen gab (grafisch dargestellt als Pyramide), findet man heute mehr Menschen mittleren Alters als Jugendliche und Kinder (grafisch dargestellt als Zwiebel). Kunden und Mitarbeitende werden im Schnitt also immer älter, irgendwann haben wir eine umgedrehte Pyramide. Dies bedeutet einerseits, dass die Kunden und Kundinnen quantitativ immer älter werden, andererseits finden Betriebe immer weniger jungen Nachwuchs. Es braucht neue Strategien, um ältere Mitarbeiter weiter zu entwickeln und zu halten sowie junge Mitarbeiterinnen zu gewinnen. Wenn ältere Menschen aus dem Berufsleben aussteigen und jüngere Menschen fehlen, führt dies zu einem Fachkräftemangel.

Als weiterer Trend wird ein **Wertewandel** in der Gesellschaft konstatiert: Immer mehr Menschen legen Wert auf eine gute Work-Life Balance. Arbeit, Leistung und Karriere gelten nicht mehr als vorrangig erstrebenswert. Dies wird teilweise den jüngeren

Generationen Y und Z zugeschrieben, teilweise verweisen Autoren darauf, dass dieser Trend nicht vom Alter, sondern vom Zeitgeist abhängig ist. (vgl. z.B. Hardering) Weiterhin gibt es einen Trend zur Individualisierung, das heißt, Mitarbeitende und auch Kundinnen wollen individuelle Lösungen für ihre Bedürfnisse.

Ein weiterer Begriff, welcher in Fachkreisen häufig genannt wird, lautet **VUKA** und beschreibt Trends, welche bereits spürbar sind und sich in Zukunft verstärkt entwickeln (vgl. Werther/Bruckner, S. 16 und managerSeminare 229/2017, S. 54).

Volatilität beschreibt die oben bereits benannte Beschleunigung. Ein besonderes Merkmal sind hierbei sprunghafte Entwicklungen. Als Steve Jobs von Apple das erste Smartphone vorstellte, war nicht denkbar, dass dieses Produkt binnen kurzem nicht nur die Handybranche, sondern auch das Nutzerverhalten komplett verändern würde. Ein weiteres Beispiel: Heutzutage geht es um die Frage, ob sich Elektroautos gegen „Benziner“ durchsetzen und ob Hybridautos eine Alternative sind. Vielleicht wird es in ein paar Jahren nur noch Elektroautos geben. Künstliche Intelligenz könnte in absehbarer Zeit Unternehmen und Nutzerverhalten nachhaltig ändern. Durch die Klimaveränderung werden schnelle Lösungen im Bereich alternative Energien immer wichtiger. Einige sprunghafte Entwicklungen stehen vor der Tür, traditionelle Arbeitsfelder werden wegfallen.

Unsicherheit und Ungewissheit resultieren daraus als Gefühl: wie sieht die Arbeitswelt von morgen aus? Sind wir dafür richtig ausgebildet? Welche Strukturen, Arbeitsformen und Führungsstile werden den Anforderungen gerecht? Change Prozesse sind nicht mehr die Ausnahme, sondern die Regel. Sinnvoll wird ein Changemanagement, welches pro-aktiv auf anstehende Veränderungen eingeht, statt im letzten Moment zu reagieren (vgl. Gergs).

Komplexität beleuchtet die Qualität der Zusammenhänge. Es lässt sich nicht vorhersagen, welche Auswirkungen eine bestimmte Entscheidung hat. Hier ist nur ein Reflektieren in Kernpunkten und Szenarien möglich. Eine schrittweise Planung mit Phasen des Ausprobierens und Korrigierens ist hier meist sinnvoller als langwierige Planungsprozesse. Die Wechselwirkungen sind vielschichtig, verzweigt und nicht überschaubar. Ein komplizierter Kontext hingegen (viel Information, viele Aspekte)

erfordert eine genaue Analyse, um die Wechselwirkungen zu verstehen. Daraus lässt sich eine sorgfältige Planung ableiten, um das gewünschte Ergebnis zu erreichen.

Ambiguität beschreibt die Widersprüchlichkeit, die aus Komplexität entsteht. Situationen, Entscheidungen, Aufgaben sind häufig nicht eindeutig gut oder schlecht, richtig oder falsch, angenehm oder unerträglich. Viele Situationen zeichnen sich durch Mehrdeutigkeit und Widersprüchlichkeit aus. Führungskräfte und Mitarbeitende fühlen sich häufig ambivalent, also hin- und hergerissen. Eine wichtige Kompetenz ist hierbei die Ambiguitätstoleranz – damit ist die Fähigkeit gemeint, widersprüchliche Situationen auszuhalten.

Harry Gatterer, Geschäftsführer des Zukunftsinstituts, benennt vierzehn Megatrends, also Trends, die bereits die Gegenwart beschreiben, aber 30 bis 50 Jahre in die Zukunft reichen. Sie bezeichnen ein zukünftiges gesellschaftliches Klima. Einige dieser Trends sollen an dieser Stelle herausgegriffen werden. Neben **New Work und New Leadership** nennt der Autor auch u.a. **Zeitsouveränität und Gelassenheit** als Statussymbol, **individuelle Selbstbestimmung und Selbstverwirklichung** als Wert und Kundenbedürfnis, **Gesundheit** als Lebensziel und Lebenssinn sowie **Entschleunigung** und Slow Business als Gegentrend.

2 Arbeit 4.0

Was beinhaltet eigentlich der Begriff Arbeit 4.0 und woher kommt die Nummer vier? Dies bezieht sich auf die Beschreibung der Industrialisierung. Die industrielle Revolution wird in vier Stufen eingeteilt (vgl. Werther/Bruckner):

1. Um **1750** wurde die Dampfmaschine erfunden. Erste Maschinen begannen, die Muskelkraft zu ersetzen.
2. Ca. **1870** wurde das Fließband entwickelt. Die getaktete Massenproduktion entstand.
3. In den **1970ern** entstanden die Computer und damit die speicherprogrammierbare Steuerung. Arbeitstätigkeit entwickelte sich weg von der ausführenden, hin zur kontrollierenden Instanz.

4. Um **2011** entstanden Smart Robots, cyber-physische Systeme, Cloud Computing u.a. Produkt-, Markt-, Technologie- und Innovationszyklen verkürzen sich stetig. Prozesse werden komplexer, Produkte und Dienstleistungen werden individueller. Es entsteht der Anspruch, Prozesse immer effizienter zu gestalten.

4. industrielle Revolution, ca. 2011: Umschwung und Transformation innerhalb der industriellen Wertschöpfung und der darin tätigen Unternehmen und Beschäftigten. Steigende Produkt- und Prozesskomplexität, volatile Märkte, sich stetig verkürzende Produkt-, Markt-, Technologie- und Innovationszyklen. Stetige Individualisierung von Produkten und Dienstleistungen. Stetige Steigerung der Effizienz von Logistik- und Produktionsprozessen. Technische Weiterentwicklung und damit verbunden organisatorische und soziale Anpassungen. Cyber-physische Systeme, Internet der Dinge, Cloud Computing, Big Data, Augmented Reality und Virtual Reality, Smart Robots.

3. industrielle Revolution, 1970er: Automatisierung der Produktionsprozesse, Erfindung der Speicherprogrammierbaren Steuerung (SPS), Arbeitstätigkeit verändert sich weg von der ausführenden zur kontrollierenden Instanz. Neue Informations- und Kommunikationstechnologie. Umschwung von Verkäufer- zum Käufermarkt.

2. industrielle Revolution, ca. 1870: Taylorismus, Einführung der Massenfertigung, Einführung von Fließfertigung und getakteter Massenproduktion.

1. industrielle Revolution, ca. 1750: Entwicklung Dampfmaschine, Ersatz von Muskelkraft durch Maschinen, rasches wirtschaftliches Wachstum, neue gesellschaftliche Schichten.

Abbildung 1: Industrie 1.0 bis 4.0

Jede Stufe beschreibt einen Paradigmenwechsel, d.h. die jeweilige Entwicklung hat das Denken und Arbeiten, Gesellschaft und Wirtschaft grundlegend verändert. Es kam jeweils zu einer Umwälzung der Arbeitswelt. Auffällig ist die Beschleunigung der Entwicklung.

Von der Beschreibung der vier Stufen der industriellen Revolution leitet sich der Begriff Arbeit 4.0 ab. Dieser beschreibt die heutige Arbeitswelt, bezieht sich aber nicht nur auf Industrie, sondern auf alle Branchen (vgl. Werther/Bruckner, S. 15). Arbeit 4.0 ist eine „grundlegende Revolution der Arbeitswelt, die auf zahlreichen Mega-Trends aufbaut“ (Werther/Bruckner, S. 4). Arbeit 4.0 ist ein Sammelbegriff, welcher zukünftige Arbeitswelten, die von den oben beschriebenen Trends geprägt sind, beschreibt. Der Fokus liegt hier auf Industrie (Sekundärfaktor) und Dienstleistungen (Tertiärfaktor); es gibt keine Branchengrenzen. Bislang liegt keine eindeutige Definition für Arbeit 4.0 in der Forschung vor. „Nach Rump und Eilers (2017) sind die wesentlichen Einflussfaktoren auf das Arbeiten 4.0 die digitale Transformation, die Alterung des Erwerbspersonenpotenzials, die Volatilität, Innovations- und Wissensökonomie sowie der Wertewandel mit dem Trend zur Individualisierung“ (Werther/Bruckner, S.89).

Im Zusammenhang mit Industrie 4.0 und Arbeit 4.0 wird von einem disruptiven Wandel gesprochen, d.h. die Veränderungen sind einschneidend, umwälzend und revolutionär. Dies führt zumeist zu erhöhten psychischen Beanspruchungen von Führungskräften und Mitarbeitenden (vgl. Kasa/Gatternik).

Was sind nun die **Merkmale von Arbeit 4.0**? (vgl. Werther/Bruckner, S. 16 – 18)

Da Kundinnen individuelle, auf sie zugeschnittene und möglichst schnelle Lösungen wollen, wird Kundennähe ein zentraler Faktor. Hierarchien werden flacher und flexibler. **Entscheidungen** sollten dezentral und **nah am Kunden** getroffen werden. Die Mitarbeitenden, die direkt mit Kunden zu tun haben, brauchen die Möglichkeit, frei und situationsgerecht zu agieren. Dafür benötigen sie Entscheidungsfreiheit und übertragene Verantwortung. Individuelle Lösungen werden wichtiger. Beschäftigte müssen horizontal und vertikal wirksam kommunizieren können.

Flexibilisierung findet auf vielen Ebenen statt: Ort, Zeit, Arbeitsplatz werden zunehmend beweglich. Es kommt zu einer Entkoppelung von festen Arbeitszeiten und festen Arbeitsorten und wachsender Flexibilisierung und Mobilität. Viele Tätigkeiten können durch die Digitalisierung an verschiedenen Orten ausgeübt werden. Einige Aufgaben sind ergebnisorientiert, d.h. es kommt auf die Zielerreichung an und nicht auf die Anwesenheit zu einem bestimmten Zeitpunkt. Durch globale Kontakte gibt es auch bei manchen Tätigkeiten die Anforderung der Flexibilität, wenn z.B. abends

Besprechungen stattfinden müssen, weil am anderen Ort Tag ist. Mobilität ist ein wichtiger Faktor, wenn das Unternehmen verschiedene Standorte, Zulieferer, Kunden hat. Durch das Kundenbedürfnis nach schnellen, individuellen Lösungen ändert sich die Arbeitsweise: Es wird weniger geplant und mehr ausprobiert, da schnelle pragmatische Lösungen besser zum Kundenbedarf passen als langfristige, „perfekte“ Ergebnisse (agiles Arbeiten).

Dies erfordert **flexible, offene Organisationsstrukturen**, schnelles Reagieren wird wichtig. Notwendig wird eine Transformation der Organisationsstruktur weg von rein hierarchischen Modellen hin zu flexibleren und offenen Netzwerkstrukturen. Die eindeutige Zuordnung von Mitarbeitenden zu einzelnen Organisationen kann sich aufgrund dieser Struktur auflösen. Daraus ergibt sich die Anpassung der Organisationsstrukturen, rechtlicher Rahmenbedingungen, Arbeitsbeziehungen und Führung. Arbeitszeiten und Arbeitsorte werden in einigen Bereichen flexibler. Dies erfordert pro-aktives Change Management, Agilität und Netzwerkstrukturen. Es könnte auch bedeuten, es gibt weniger Festanstellungen und Mitarbeitende fühlen sich weniger an ein Unternehmen gebunden.

Eine **Vernetzung** in Arbeitsbeziehungen wird immer wichtiger. Dies bezieht sich auf Menschen unterschiedlicher und gleicher Fachgebiete sowie Organisationen und Technik/Roboter. Kommunikation zwischen Menschen, Bereichen, Unternehmen, sowie in (digitalen) Netzwerken hat eine zentrale Bedeutung. Soziale Kompetenz ist eine wichtige Voraussetzung.

Die **Arbeit in Projektform** wird zunehmen. Die Kenntnis von Projektmanagement und agilen Methoden ist eine wichtige Kompetenz. Selbstkompetenz wird immer wichtiger, dies beinhaltet Selbstführung, Selbstreflexion, sowie Stabilität bzw. Resilienz. Selbstbestimmung gilt als wichtiger Wert und Motivator.

Nach Werther/Bruckner und Bittelmeyer sind in Arbeit 4.0 folgende **Fähigkeiten** gefragt (vgl. auch managerSeminare 227/2017, S. 7): Selbstbewusstsein (eigene Ideen einbringen, eigene Meinung vertreten), Durchsetzungsvermögen, innere Stabilität (Umgang mit Scheitern, Fehlertoleranz), Inhalts- statt Karriereorientierung (im Sinne von Hierarchie und Status), hohe kommunikative Kompetenz, Empathie (sich in andere hineinversetzen können, andere Sichtweisen nachvollziehen), Fähigkeit zur Selbstreflexion, Sachlichkeit (Konzentration auf die Sache statt

Selbstpräsentation), Risikobereitschaft, echtes Expertenwissen (in einem Gebiet), sowie Startup-Spirit.

Führungskräfte geben Entscheidungskompetenzen und Entscheidungsverantwortung glaubwürdig ab. Sie treten stärker in der Rolle des Unterstützers als in der Rolle des Weisungsgebers auf. In agilen Arbeitsstrukturen fungieren sie als „Ermöglicher und Unterstützer eines selbst organisierten Prozesses“ (vgl. Reimann). Sie sorgen für kreative Freiräume, fördern Diversität im Unternehmen (v.a. Diversität im Denken), bahnen Kooperationen, schaffen Orientierung und Vertrauen für die neuen technologischen und organisatorischen Entwicklungen. Neben Kooperation wird Zusammenarbeit immer wichtiger. „Menschen sind vor allem dann zur Kooperation bereit, wenn die Kosten-Nutzen-Bilanz stimmt (...)“ (Jumpertz, S. 55). Führungskräfte haben die Aufgabe darauf zu achten, dass die Zusammenarbeit einen echten Mehrwert bietet. Der Weg zu guter Zusammenarbeit führt über positive Erfahrungen. Einzelaufgaben und Rollen werden strikt anhand der Aufgabenstellung vergeben (und nicht anhand von z.B. Hierarchien). Es werden gemeinsame Spielregeln der Zusammenarbeit vereinbart. Verantwortung ist ein zentraler Motivationsfaktor bezogen auf Kooperation und Kollaboration. Collective Leadership stellt heraus, was verbindet und schafft gemeinsame Identität. Führungskräfte müssen Autonomie- und Zugehörigkeitsbedürfnisse ausbalancieren. Anforderungen an Führungskräfte sind: Zuhören können, Feedback geben, Diskussionen lösungsorientiert moderieren, Empathie. Kommunikation bleibt Hauptaufgabe von Führung.

Auch **Weiterbildung** und **Kompetenzanforderungen** ändern sich: Lernen erfolgt immer mehr digital mit kleinen Einheiten. Theorie und Praxis (Lernen „on the job“) werden miteinander verbunden. Durch digitale Technologien entstehen eine größere Individualisierung, Selbstbestimmtheit und Flexibilität, weil Inhalte auf Online-Plattformen zu jeder Zeit und an jedem Ort abgerufen werden können.

Grundsätzlich erfordert m. E. Arbeit 4.0:

1. Reflexions- und Handlungskompetenz (Selbstmanagement und Projektkompetenz, Entscheidungs- und Handlungsfähigkeit auch in unsicheren, sich ändernden Kontexten).