Wissen & Wandel

herausgegeben von Prof. Dr. Klaus Jürgen Heimbrock

Band 21

Klaus Jürgen Heimbrock

Führung 2020

mit BIG Data in die Post Corona-Zeit

Wesentliche Inhalte dieser Publikation steuerten mit ihren studentischen Arbeiten bei:

Valentin Dehs, Lars Feil, David Hippert, Dennis Keiser, Jan Reunitz, Kevin Roland Wiese, Timo Wendt, Cemil Yildiz, Bilal Yilmaz
(alle Universität Bremen)

Gerd Haberpursch, Nathalie van den Meulenhof, Fabian Ruhe
(alle FOM)

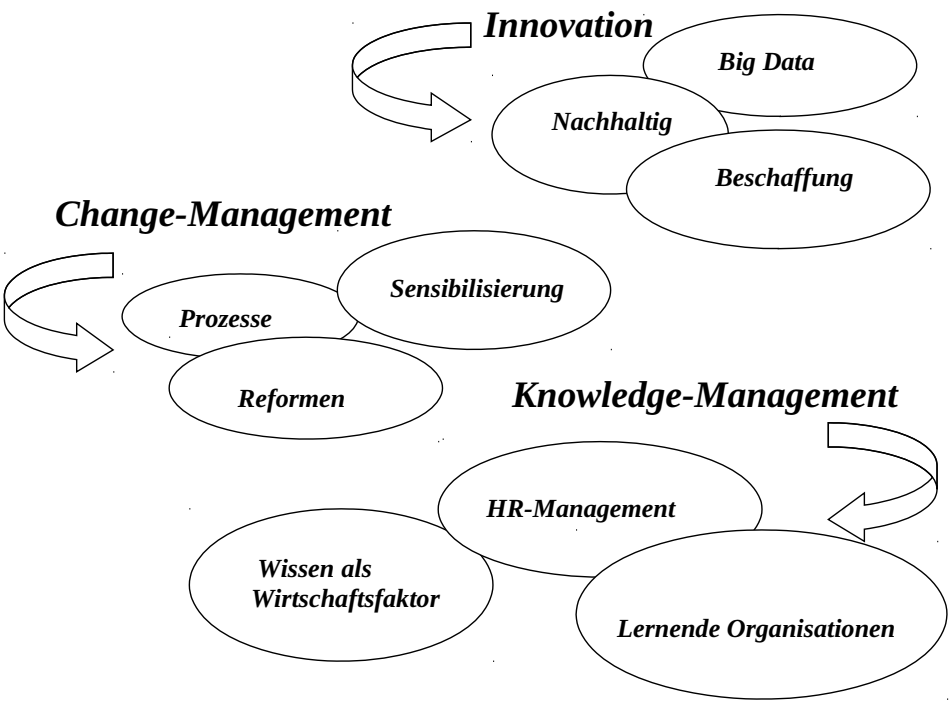
Nicole Hoai Yen Tran Thi
(HS Merseburg)

SHAKER VERLAG

„Wissen und Wandel“

Schriftenreihe zu Wissen und Wandel
in Unternehmen, Hochschule und Gesellschaft

Herausgegeben von Prof. Dr. Klaus Jürgen Heimbrock



In der Schriftenreihe des Shaker Verlages, Aachen, bisher erschienen:

Band 1: Heimbrock, K. J.: Der Projektleiter – Mit Change Management Projekte leiten und Veränderungen begleiten , 2004
Band 2: Heimbrock, K. J./Pohlkamp, S.: Wie sag` ich`s meinem Bürger? Lokale Pressearbeit bei unpopulären Entscheidungen, 2005
Band 3: Deil, T.: Renditehebel Einkauf – SCOPE Supplier and Components Excellence, 2005
Band 4: Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2006
Band 5: Heimbrock, K.J./Gärtner, Y. u. a.: Jahrbuch Management 2007 Demographische Herausforderung
Band 6: Amelung, K., Schneider, M., Heimbrock, K.J.: Personalbeschaffung im Mittelstand, 2007
Band 7: Heimbrock, K.J.: Organisation, 2007
Band 8: Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2008
Band 9: Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2009
Band 10: Heimbrock, K.J.: Organisation, 2. Auflage 2009
Band 11: Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2010
Band 12: Deil, T.: Materialwertmanagement, 2011
Band 13: Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2011
Band 14: Heimbrock, K.J.: Unternehmensführung II – Dynamische Unternehmung im Netzwerk kompetenter Partner, 2012
Band 15: Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2012
Band 16: Heimbrock, K.J.: Unternehmensführung I – Organisation in Tradition und Aktualität, 3. Auflage, 2012
Band 17: Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2013
Band 18: Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2014
Band 19: Verschiedene Autoren, Jahrbuch Management 2015
Band 20: Simon-Kuch, E.: Business Netzwerke in Mitteldeutschland, 2016
Band 21: Heimbrock, K. J.: Führung 2020, 2020

Band 21

Klaus Jürgen Heimbrock

Führung 2020

mit BIG Data in die Post Corona-Zeit

Wesentliche Inhalte dieser Publikation steuerten mit ihren studentischen Arbeiten bei:

Valentin Dehs, Lars Feil, David Hippert, Dennis Keiser, Jan Reunitz, Kevin Roland Wiese, Timo Wendt, Cemil Yildiz, Bilal Yilmaz (alle Universität Bremen),

Gerd Haberpursch, Nathalie van den Meulenhof, Fabian Ruhe (alle FOM) und

Nicole Hoai Yen Tran Thi (HS Merseburg)

Shaker Verlag

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek
Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Copyright Shaker Verlag 2020
Alle Rechte, auch das des auszugsweisen Nachdruckes, der auszugsweisen oder vollständigen Wiedergabe, der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen und der Übersetzung, vorbehalten.

Printed in Germany.

ISBN 978-3-8440-7426-0
ISSN 1614-7073

Shaker Verlag GmbH • Am Langen Graben 15a • 52353 Düren
Telefon: 02421 / 99 0 11 - 0 • Telefax: 02421 / 99 0 11 - 9
Internet: www.shaker.de • E-Mail: info@shaker.de

PROLOG

Eine Hypothese zu Reset, Neustart und Wiederaufbau[1]

Die vorliegende Veröffentlichung soll nicht nur als aktuelle Reaktion auf die Tiefenkrise, die durch die Corona-Pandemie[2] entstanden ist, Denkanstöße liefern. Zweifel von Bürgern, Risiko-Betrachtungen im Management und Wertewandel-Indizien führten bereits vor der Pandemie zu Notwendigkeiten einen Management-Wandel voran zu treiben.

Der viel beachtete ifo-Geschäftsklimaindex stürzte im April auf ein Rekord-Tief. Der wichtigste Führungsindikator zur Konjunkturentwicklung brach um 11,6 Punkte auf 74,3 Zähler ein, teilte das Münchner Institut am 24.04.2020 mit. Das ist der stärkste jemals gemessene Rückgang sowie der tiefste Wert seit Beginn der Messungen. Diese Tiefenkrise trifft die deutsche, die europäische, die weltweite Wirtschaft mit voller Wucht. Einen nach den Weltkriegen noch nie erlebten Wirtschaftseinbruch zeigen auch die Prognosen anderer anerkannter Wirtschaftsinstitute, z. B. des Nürnberger Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB). Deren Ökonomen sagen einen Einbruch der Wirtschaftsleistung in Deutschland von 8,4 % in diesem Jahr voraus.

Begleitend erleben die Menschen Einschränkungen in vielen Lebensbereichen. Sie machen Erfahrungen, wie mit veränderten Arbeitsformen, mit anderer Kommunikation in Beruf und Privatleben umgegangen werden muss. Sie stellen fest, dass nicht alle durch die Not entstandenen Alternativen negativ sind. Ein drastischer Wandel in Einstellungen und Verhaltensweisen scheint begonnen zu haben.

Ein weiterer Aspekt: Seit einigen Jahren warten die Wirtschaftswissenschaftler auf eine neue Entwicklungsstufe in der Managementlehre. Nach Erkenntnissen aus Organisation und Planung, Marketing und Vertrieb, KAISEN und TQM, zu Share- und Stakeholder-Management, die im 19. Jahrhundert gewonnen wurden, kamen nach der Jahrtausendwende Forschungsarbeiten und Erfahrungen zu intensiven Kooperationen, Netzwerken und Big Data-Management hinzu. Im vergangenen Jahrzehnt fragten sich viele Wirtschaftler, wann kommt die dritte Dimension, die wiederum völlig neue Grundlagen zeigt, dramatische Veränderungen hervorruft und eine bisher nicht gekannte Management-Herausforderung bildet. Führt uns das Corona-Virus in die dritte Dimension der Management-Lehre?

[1] (mit Auszügen aus Yumpu im März 2020 [HEI20])
[2] Erreger: Sars-CoV 2, umgangssprachlich vereinfacht Corona-Virus genannt

Alte Weisheiten – geschichtliche Entwicklung

In der Lehre der Unternehmensführung stellte sich zum Jahrtausendwechsel heraus, dass die bis zur Corona-Pandemie intensiv behandelten Erkenntnisse des Zusammenwirkens mehrerer Unternehmen nicht nur eine kontinuierliche Weiterentwicklung der Management-Lehre bedeutete. Durch das reifende Netzwerk-Management entstand eine zweite Dimension. Verdeutlicht werden kann dies, wenn die Phasen der Erkenntnis-Gewinnung im Kontext der Management-Herausforderungen aufbauend in Treppenstufen bewusst werden [HEI16].

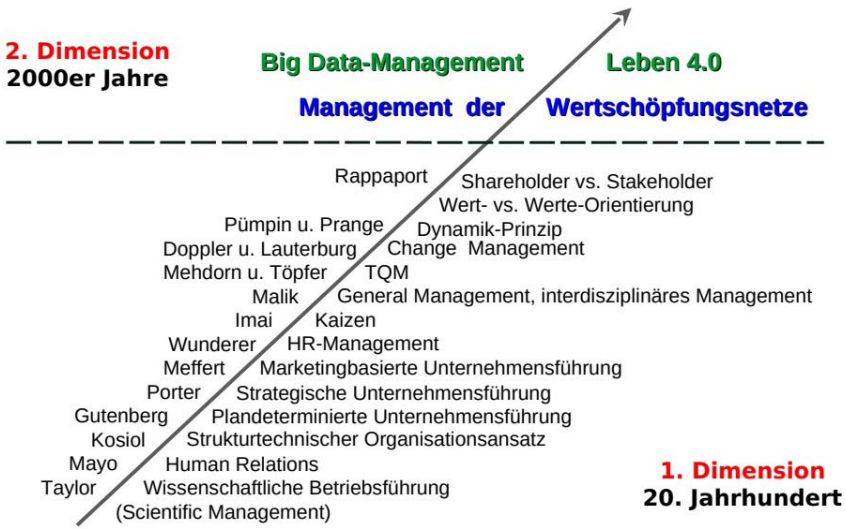


Abb. 1: Erste und zweite Dimension der Management-Lehre

Die These von 2001 [HEI01]: *„Dauerhafte Erfolge lassen sich nur noch von Unternehmen erzielen, die erkannt haben, dass dem Zusammenwirken in einem Netzwerk kompetenter Partner unter Zuhilfenahme moderner Kommunikationstechnik und mit Akzeptanz unterschiedlicher Mentalitäten, Menschentypen und (Unternehmens-)Kulturen die entscheidende Rolle beim Unternehmenserfolg zukommt“*, war im Laufe des Jahrzehnts zur Realität geworden. Die dynamische Entwicklung der Informations- und Kommunikationstechnologie führte zu Big Data und den Möglichkeiten von Industrie 4.0.

Neue Weisheiten – Erfahrungen in der Tiefenkrise

Wer sich fragt, wann Corona "vorbei sein wird" und alles wieder zur Normalität zurückkehrt, dem sei gesagt: Niemals. Es gibt historische Momente, in denen die Zukunft ihre Richtung ändert. Eine dieser Tiefenkrisen ist jetzt.

Unter Tiefenkrisen werden extrem negative Soll-Ist-Abweichungen (Planabweichungen) verstanden, die von der Normal-Erwartung ausgehend ein Maß überschreiten, womit die Existenz des Unternehmens, des Staates oder gar der gesamten Gesellschaft gefährdet ist. Die Welt, die Wirtschaft, die Gesellschaft werden sich extrem verändern.

Erste Erfahrungen im Laufe der Krise weisen darauf hin: Nicht so sehr die Technik – sondern die Veränderung sozialer Verhaltensformen ist das Entscheidende. Dass Menschen trotz radikaler Einschränkungen solidarisch und konstruktiv bleiben können, gibt den Ausschlag zur Erneuerung. Die human-soziale Intelligenz hilft dem Bürger, Mitarbeiten/innen und Führungskräften. Die viel gepriesene künstliche Intelligenz, „die ja bekanntlich alles lösen kann“, wirkt dagegen in Sachen Corona nur begrenzt. Big Data und Industrie 4.0 sind hervorragende Unterstützungsmechanismen, doch der Mensch selbst mit seinem Situationsgespür, seiner Kreativität und seinem Kooperationsvermögen ist der Motor aus der Tiefenkrise.

Damit hat sich das Verhältnis zwischen Technologie und Kultur verschoben. Vor der Krise schien Technologie das Allheilmittel, Träger aller Utopien. Kein Mensch - oder nur noch wenige „Hartgesottene“ - glaubten noch an die große „digitale Erlösung“. Der einseitige Technikhype scheint vorbei zu sein, zumindest extrem eingeschränkt. Andere Disziplinen gewinnen wieder an Wertschätzung.

Wandel beginnt als verändertes Muster von „Wahr-Nehmungen“, Einstellungen und Zukunfts-Erwartungen. Dabei ist es manchmal gerade der Bruch mit den Routinen, dem Liebgewordenen, dem Gewohnten, ja sogar mit dem unter „alten“ Rahmenbedingungen“ Erfolgreichem, der einen Zukunftssinn wieder freisetzt; einer Vorstellung und Gewissheit, dass alles ganz anders sein könnte. Der Bruch mit dem Alten kann entstehen durch die natürliche Folge aus der Tiefenkrise, erfordert aber auch ein Aktivwerden.

Eine Bündelung von Kompetenzen, die Integration von Wertvorstellungen und das kooperative Verständnis von Vertretern unterschiedlicher Lehrmeinungen bildet ein zwingendes Erfolgsfundament. Die Wissenschaft hat in der Bewährungskrise eine erstaunliche Renaissance erlebt. Was Greta nicht schaffte, die Virologen verhelfen den Wissenschaftlern wieder zu höchster Anerkennung. Vi-

rologen und Epidemiologen wurden zu Medienstars, aber auch "futuristische" Philosophen, Soziologen, Psychologen, Anthropologen, die vorher eher am Rande der polarisierten Debatten standen, bekamen wieder Stimme und Gewicht.

Tiefe Krisen weisen obendrein auf ein weiteres Grundprinzip des Wandels hin: Die Trend-Gegentrend-Synthese. Die kommende Welt wird Distanz wieder schätzen - und gerade dadurch Verbundenheit qualitativer gestalten. Autonomie und Abhängigkeit, Öffnung und Schließung werden neu ausbalanciert. Dadurch kann die Welt komplexer, zugleich aber auch stabiler werden. Diese Umformung ist weitgehend ein blinder evolutionärer Prozess - weil das eine scheitert, setzt sich das Neue, überlebensfähig, durch. Das macht einen zunächst schwindelig, aber dann erweist es seinen inneren Sinn: Zukunftsfähig ist das, was die Paradoxien auf einer neuen Ebene verbindet.

Es geht um die Perspektive eines neuen Aufschwungs! Die Wirtschaft drückt den Reset-Knopf. Manager warfen spontan viele alte Weisheiten über Bord.

Führungskräfte und Mitarbeiter*innen wunderten sich, wie schnell sich plötzlich Kulturtechniken des Digitalen in der Praxis bewähren. Tele- und Videokonferenzen, gegen die sich die vielen Kollegen immer gewehrt hatten (der Business-Flieger war besser), stellten sich als durchaus praktikabel und produktiv heraus. Dozenten an Hochschulen, Lehrer und Trainer lernten eine Menge über Internet-Teaching. Das Homeoffice wurde für viele zu einer Selbstverständlichkeit - einschließlich des Improvisierens und Zeit-Jonglierens, das damit verbunden war. Chefs, ganze Konzerne und Behörden vergaßen ihre Hemmschwellen. Zeiterfassungs- und Arbeitssysteme erfuhren nicht erahnte Neuerungen. Und, oh Wunder, es funktionierte – sie waren erfolgreich.

Jede Tiefenkrise hinterlässt eine Story, die weit in die Zukunft weist. Eine der stärksten Ankerpunkte, die das Coronavirus hinterlassen wird, sind die musizierenden Italiener auf den Balkonen. Die wohl nachhaltigsten Bilder senden uns jedoch die Satelliten, die plötzlich die Industriegebiete Chinas und Italiens frei von Smog zeigen. 2020 wird der CO2-Ausstoß der Menschheit zum ersten Mal fallen. Diese Tatsache wird etwas bewirken.

Wenn das Virus so etwas kann – kann unsere Wirtschaft das auch? Vielleicht war das Virus nur ein Sendbote aus der Zukunft. Seine drastische Botschaft lautet: Die menschliche Zivilisation ist zu dicht, zu schnell, zu überhitzt geworden. Sie rast zu sehr in eine bestimmte Richtung, in der es keine Zukunft gibt. Unternehmen rasen in Rohstoff- und Energiekrisen, in Expansionskrisen, in Management- und Führungskrisen. Aber auch Unternehmen können sich neu erfinden.

Prozess-Restruktur zur Problemlösung

Erste Schritte einer radikalen Prozess-Restrukturierung entstanden der Not gehorchend bereits während der Pandemie. Nach den vermeintlichen Errungenschaften von Globalisierung und Netzwerk-Prozessen, die zugegeben in ruhigen, planbaren Zeiten auf Wachstumsmärkten zu starken Gewinnen führten, stießen in der Krise schnell an ihre Grenzen – nicht nur bei Produkten des Gesundheitswesens. Prozess-Management als eine der wichtigsten Management-Säulen erfährt in der Post-Corona-Zeit total veränderte Prioritäten. Erreichbarkeit und Vorräte erhalten wieder fast vergessene Bedeutung. Zwischenlager, Depots, Reserven sind in aller Manager-Mund. Ortsnahe Produktionen boomen, Netzwerke werden lokalisiert und In-Sourcing statt Out-Sourcing sind strategische Ansätze. Die Hypothese lautet:

Eigener Wertschöpfungsanteil, local Sourcing, Logistische Revolution und neue Arbeitsformen mit Heimlabor, Medien-Vielfalt und Nachbarschafts-Büro werden ebenso zu Erfolgsfaktoren der dritten Management-Dimension wie eine umweltgerecht und nachhaltig handelnde Führungskraft mit dynamischer Neo-Autorität.

Nachhaltigkeit zur Problemlösung

Eine Konsequenz aus den Corona-Irritationen wird der ökologische Neustart sein, eine „Neuerschaffung der Welt“, d. h. für das Management ein drastisches Hinwenden zu Umwelt und Nachhaltigkeit, zu Ressourcenschutz und Langlebigkeit von Produkten. Die mehrfach angestoßene Denkwende wird nun von der Corona-Pandemie befeuert. „Fünf vor zwölf“ wird nun auch von den Hard-Core-Ökonomen“ verstanden, die notorisch alle bisher aus den verschiedenen Wissenschaften proklamierten Erkenntnisse abgelehnt haben.

Das Wort Ökologie leitet sich von den griechischen Wörtern „oikos“ für Haus oder Haushalt und „logos“ für Lehre ab. Ökologie ist sozusagen die Lehre vom Haus oder Haushalt – was auf den ersten Blick wenig aufschlussreich erscheint.

So ganz falsch ist der Begriff Haushalt allerdings nicht: Denn Ökologie betrachtet ein Lebewesen – sei es ein Tier, eine Pflanze oder auch ein sehr kleines Lebewesen wie ein Bakterium, ein Virus – in seinem natürlichen Umfeld: Das heißt, die Ökologie betrachtet das Lebewesen nicht isoliert von äußeren Einflüssen, wie es in der Biologie der Fall ist. Die Ökologie interessiert besonders die Beziehungen zu anderen Organismen und die Abhängigkeit des Lebewesens von nicht-lebenden Dingen. Zwei Fragen können wir aktuell aufgreifen:

1. Was bedeutet es für Wirtschaft und Management, wenn ein kleines Virus die Weltwirtschaft in Unordnung bringen kann und

2. die bereits mehrfach aufgeworfene Frage, welche Einflüsse resultieren aus den Abhängigkeiten der Menschen als Arbeitnehmer, Kunde oder Manager von Umweltfaktoren.

Die Ökologie ist also gemäß ihrer ursprünglichen Definition eine wissenschaftliche Teildisziplin der Biologie, welche die Beziehungen von Lebewesen untereinander und zu ihrer unbelebten Umwelt erforscht. In der zweiten Hälfte des 20sten Jahrhunderts begann jedoch die intensive Diskussion im Kontext der Wirtschaftswissenschaften, anfangs in der Gegenüberstellung und Abgrenzung: Ökologie vs. Ökonomie. Heute können wir die Ökologie als wissenschaftliche Teildisziplin der Ökonomie betrachten, besonders im Zusammenhang mit nachhaltigem Managementhandeln.

Nachhaltigkeit ist ein Handlungsprinzip zur Ressourcen-Nutzung, bei dem eine dauerhafte Bedürfnisbefriedigung durch die Bewahrung der natürlichen Regenerationsfähigkeit der beteiligten Systeme gewährleistet werden soll.
Die Wirtschaftsweise verändert sich voraussichtlich grundlegend. Gier war noch nie gut, und auch Geiz ist längst nicht mehr geil. Insbesondere vor dem Hintergrund von Finanz-, Euro- und Weltwirtschaftskrise und ganz besonders in dieser aktuellen Tiefenkrise scheint die Ausgangsposition für einen tief greifenden Wandel, was die gesellschaftliche und Management-Akzeptanz angeht, besser denn je. Der Wandel ist bereits in vollem Gange und in vielen Bereichen sichtbar: Ob Elektromobilität, energetische Gebäudesanierung, vegetarische oder vegane Ernährung, Fair-Trade-Produkte, menschenwürdige Arbeitsbedingungen, Kooperationen mit Hilfsorganisationen, Frauenquote oder Energiewende. Alles wird nun „nachhaltig“ gestaltet.

Der Wunsch nach mehr Nachhaltigkeit bringt dabei nicht nur Veränderungen in Einstellungen und Handlungen bei Konsumenten mit sich, sondern fügt Entscheidungen – strategisch wie operativ, wirtschaftlich wie politisch – eine zusätzliche Portion Komplexität hinzu. Das wiederum liegt an der Natur vielschichtiger Systeme, wie unsere bisherige globale Wirtschaft und durchaus unterschiedlichen Gesellschaften es weltweit sind. Offenheit, Unsicherheiten, Unstetigkeiten, Verzögerungen, Rückkopplungen, nichtlineare und dynamische Interaktionen waren die Treiber. Sie erschwerten selbst fähigen Steuermännern und -frauen entschlossenes Entscheiden und Handeln. Hinzu kommt, dass die Auseinandersetzung mit dem Leitbild einer nachhaltigen Entwicklung von einem grundlegenden Dilemma geprägt ist: Während das Thema ob seiner positiven Aufladung mit Werten wie Umweltschutz, Gesundheitsfürsorge oder globaler Gerechtigkeit auf Akzeptanz stößt, kollidieren die Interessen bisher, sobald es an Schlussfolgerungen für das eigene Handeln geht.

Big Data für die Problemlösung

Big Data und neue Medien können in der Problembewältigung helfen. Die fortgeschrittene Automatisierung und Digitalisierung lassen Lösungsszenarien realistisch erscheinen, die vor einigen Jahren als Utopien belächelt worden wären.

Erwartungen und Thesen stehen in diesem Beitrag zu Veränderungen im Management, im Besonderen in der Personalführung[3] im Zentrum der Überlegungen. Eine besondere Dramatik erhält die Frage nach erfolgreicher Führung durch die Beobachtungen nach Ausbruchs der Corona-Pantemie.

Dieser Beitrag versucht sich an einer ersten Beantwortung, welches Führungsverhalten die Post-Corona-Zeit erfordert.

„According to Darwin's *Origin of Species*, it is not the most intellectual of the species that survives; it is not the strongest that survives; but the species that survives is the one that is able best to adapt and adjust to the changing environment in which it it finds itself."[MEG63]

Doch erstmals ein Blick in die Vergangenheit. Bereits 1963 zog Leon C. Megginson, Professor für Management und Marketing an der Louisiana State University, in dem Journal Artikel „Lessons from Europe for American Business" Parallelen von biologischen Grundsätzen aus dem 19. Jahrhundert zum damals aktuellen Management, und er brachte es damit auf den Punkt: Eine gewisse Anpassungsfähigkeit an den Wandel der Umwelt sichert nicht nur das Überleben gewisser Spezies in der Biologie, sondern auch das von Unternehmen in der sich ständig verändernden Wirtschaft – insbesondere in der heutigen Zeit. Denn die Digitalisierung [JOC17][4] oder auch die digitale Transformation hat viele Lebensbereiche revolutioniert und tiefgreifende Spuren sowohl in den sozialen als auch ökonomischen Strukturen hinterlassen. Die Integration von cyber-physischen Systemen (CPS), die technische Vernetzung von Arbeit zwischen Mensch und Maschine, oder auch anderer Informationstechnologie in den Alltag verändern und beschleunigten bereits in den letzten Jahren nicht nur das Leben jedes Einzelnen, sondern wirken sich auch auf die Unternehmen, dessen Wertschöpfungsketten, die Arbeit sowie den entsprechenden Märkten und nicht zuletzt auch auf die Führung selbst aus. In der Post-Corona-Zeit, nach Abklingen der

[3] Unternehmensführung und Personalführung lassen sich nicht voneinander trennen. Die Personalführung sollte als ein prägnantes und bedeutsames Teilelement der Unternehmensführung betrachtet werden, da es die geführten Mitarbeiter sind, welche die strategisch gesetzten Ziele der Führungskraft umsetzen und erfüllen werden. [vgl. OLF08, S. 211];[KAE14, S. 52 f.]

[4] Schütze-Kreilkamp definiert (in Jochmann et al. 2017, S. 22) die Digitalisierung als „den Wandel von analogen zu elektronisch gestützten Prozessen mittels Kommunikations- und Informationstechnik in digitaltechnischen Systemen." .

Tiefenkrise muss jedoch vieles überdacht werden [HEI20]. In diesen Zeiten voller Umbrüche und steigender Komplexität gewinnen das Management insgesamt, sowie Führungskräfte im Besonderen mehr denn je an Bedeutung und sehen sich sowohl neuen Herausforderungen als auch mit anderen Arbeitsbedingungen bzw. -anforderungen konfrontiert, ihre Mitarbeiter*innen[5] durch diese problematische Zeit zu führen.

Während die Volkswirte in den 1970er und 1980er Jahren aufgrund des fortschreitenden Rückgangs des Anteils der Industrie am Bruttoinlandsprodukt in Deutschland einen Wandel zur Dienstleistungsgesellschaft[6] prognostizieren, zeigt die Gegenwart eine andere Situation [vgl. BHV14]. Der Anteil der Bruttowertschöpfung des produzierenden Gewerbes in Deutschland beträgt 2016 etwa 25 %. Damit liegt der Anteil der Industrie in Deutschland über dem Durchschnitt der EU-Staaten von 15,3 % und übersteigt die Werte der Nachbarländer Frankreich mit 11,4 % und Großbritannien mit 9,4 % um ein Vielfaches [STA15]. Somit zeigt sich im konkreten Fall für Deutschland die große Bedeutung der Entwicklung innovativer Produktions- und Fertigungskonzepte, um den Anforderungen von Morgen gerecht zu werden, auf die veränderten Umweltbedingungen zu reagieren sowie die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und auszubauen.

Die Anforderungen der Zukunft sind flexible und skalierbare Fertigungssysteme, die Herstellung von hoch individuellen Produkten in Kleinserienstückzahlen [vgl. HUE15] und gleichzeitig humane und flexible Arbeitsbedingungen, die den Veränderungen des demografischen Wandels entgegenkommen [vgl. KRO15]. Um diese Anforderungen zu erfüllen, müssen Arbeitsumgebungen neu gestaltet und Unternehmen neu organisiert werden [vgl. BH15]. Ansätze der "Smart Factory" und das damit verbundene Konzept von dezentralen Fertigungssystemen bieten Lösungen für die neuen Herausforderungen. Dabei sind MRK-Systeme ein Schlüsselkonzept zur Steigerung von Effizienz und Ergonomie [BBK17]. Doch nicht nur im Bereich der Produktion und an den Arbeitsplätzen wird die vierte technische Revolution Auswirkungen haben:

„Durch die fortschreitende Vernetzung stehen uns in den kommenden Jahren viele neue Chancen offen, von der intelligenten Maschinensteuerung über Weiterbildung unterwegs bis zur ortsunabhängigen Arbeit. Davon profitieren Wirtschaft und Arbeitnehmer gleichermaßen" [LAN15].

[5] Im Sinne der leichteren Lesbarkeit werden zwar in einzelnen Textstellen die männliche und weibliche Form mit * verbunden, schließt diese Veröffentlichung aber in anderen Teilen die maskuline Form jeweils auch die feminine mit ein.

[6] Dienstleistung verstanden im engeren traditionellen Sinn ohne Aktivitäten der Informations- u. Kommunikationstechnik [vgl. HEI97, S. 3ff.]

Führung 2020 zur Problemlösung

Eine weitere zentrale Management-Herausforderung liegt in der dynamischen Personalführung, wenn Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in ihren heimischen Laboren Versuche durchführen, Produktentwicklung betreiben oder sogar Modelle herstellen und Pilotstudien konzipieren. „Heimische Belegschaften" in Home-Office und bei Tele-Arbeit (beim Sonnenbaden & im Biergarten) müssen angewiesen und angeleitet, geschult und kontrolliert werden. Für viele Führungskräfte beutet dies Neuland, und vielen war es vor der Corona-Pandemie suspekt. Die Erfahrungen in der Krise zeigten jedoch, dass überraschender Weise ein „institutionelles Vertrauen" vorhanden war. Dies stimmte viele Zweifler sehr positiv. Sind Zielvereinbarungs-Mechanismen etabliert, ist die geübte Kommunikation motivierend und ist ein kooperatives Grundverständnis in der Organisation verbreitet, ist der Boden bereitet, in die neue Dimension vorzustoßen.

Die Erfahrungen mit klarer eindeutiger Sprache in der Pandemie-Zeit lässt vermuten, dass auch in der Übertragung in den betrieblichen Kontext ein direktiver, neo-autoritärer Führungsstil Erfolgspotenziale zeigen wird. In den Unternehmen mit neuen auf Dauer eingerichteten Arbeitsformen etabliert sich ein neuer Führungsstil. Rahmenbedingungen von Mitarbeitergesprächen zu Arbeitsanweisung, Motivation und Leistungskontrolle unter Skype und Einsatz sozialen Medien, aber auch in neu entwickelter Unternehmenskultur fordert und fördert den neuen Stil. Neo-Autorität schüttelt die negativen Auswüchse und Begleiterscheinungen wie überzogene Machtausübung, Profilierungssucht und Arroganz ab. Der aus der Krise geborene Stil ist definiert durch Zusammenhalt, Existenzerhalt und sozialem Einverständnis. In manchen Theorien der Vergangenheit wurde von „reifen Arbeitskräften, reifen Vorgesetzten und reifen Teams" ausgegangen, bzw. es wurden Entwicklungsstrategien zur Reife entworfen. Die Beobachtungen zeigten jedoch ein anderes Bild. Wir hatten das Gefühl, trotz stärkster Personalentwicklung mit hohen Qualifizierungs-Budgets veränderte sich wenig im operativen hektischen „Konkurrenzkampf"-Handeln. Belegschaften und Arbeitnehmervertretungen klagten Führungsstil-Verbesserung, Anstand der Führungskräfte und Work-Life-Balance ein. Die Personal-Wissenschaft erschien überfordert. Es wurden in den letzten zwei Jahrzehnten zwar immer neue Begriffe in zahlreichen Veröffentlichungen zur Führungsstil-Entwicklung gewählt: von „Transformationaler Führung über komplementärer bis zur Agilen Führung. Doch wo liegen die Novitäten? „Alter Wein in neuen Schläuchen" hörte man oftmals in Kollegen-Gesprächen. Und jetzt? Scheinbar eine natürliche Folge aus der Tiefenkrise scheint eine bisher nicht vorstellbare Entwicklung möglich: Die Führungskraft, die vermeintlich selbstlos, aber eindeutig formulierend und mit natürlicher Autorität führt und eine Mitarbeiterschaft, die selbst-motiviert zuhört, die engagiert den „Neuaufbau" gestalten will und mit Team- und Netzwerk-Verständnis die Partnerinnen und Partner fast automatisch unterstützt. Langes Palaver, Wi-

derstände und bewusst gestreuter Sand im Getriebe war gestern. Heute ziehen alle an gleichem Strang. Sie haben gelernt, welche Wichtigkeit das „Für-einander-Einstehen“ hat, welche Erfolge sich durch ein ehrliches Zusammenwirken erzeugen lassen, und wie wirksam schnelle Reaktionen mit klarer, eindeutiger Ansprache des Leaders sind. Definieren können wir die dynamische Neo-Autoritäre Führung wie folgt:

*Unter dynamischer Neo-Autoritärer Personal- oder Mitarbeiterführung wird die zielorientierte Einbindung der Mitarbeiter*innen durch eindeutig artikulierende Führungskräfte mit Nutzung der möglichen Medien-Vielfalt in das Aufgabenspektrum des Unternehmens verstanden. Führungskräften kommt dabei die Verantwortung zu, die Unternehmensziele durch ihre bewusste Einflussnahme auf ihre Mitarbeiter*innen umzusetzen. Ziel ist es, das Verhalten der Mitarbeiter*innen so zu beeinflussen, dass diese eine bestmöglich qualifizierte Arbeitsleistung erbringen, die gestellten Aufgaben dynamisch in optimaler Qualität bewältigen sowie auftretende Konflikte und Problemsituationen zeitgerecht lösen können.*

Anhand all‘ dieser Aussage wird deutlich, dass die Unternehmen fundamental mit verändernden Märkten und Branchen konfrontiert werden und Strategien in Technik und Management für eine erfolgreiche Anpassung erarbeiten müssen [vgl. HER17].

Abzuwarten bleibt auch, ob diese oben dargestellte positive Einsicht, dieses optimistische Weltbild eintrifft. Sicherlich werden viele Skeptiker diese Vision als positivistisch oder gar realitätsfremd einstufen. Neue Ansätze in Theorie und Praxis werden „die Neue Zeit nach Corona“ prägen.
Der folgende Beitrag soll aus Sicht von Führungskräften, Mitarbeiter*innen, aber auch von Studierenden und Lehrenden Problemfelder und Lösungsansätze erörtern. Im Besonderen fokussiert sich der Beitrag auf die Potenziale und Risiken von Big Data, neuen Medien und den Indizien eines Pandemie bedingten Wertewandels.

Rheine im Mai 2020

Inhaltsverzeichnis

1 Zeit der Umbrüche……19
2 Theoretische Basis……20
2.1 Führung……20
2.1.1 Traditionelle Führungsstile....20
2.1.2 Organisationale Führung....29
2.1.3 HR-Management....32
2.2 Industrielle Revolution……31
2.2.1 Digitalisierung....31
2.2.2 Digitale Entwicklung....32
3 Industrie 4.0……35
3.1 Datenquellen……38
3.2 Big Data-Verarbeitung……39
3.2.1 Das Drei-V-Modell....40
3.2.2 Selbstgesteuerte Produktion....42
3.2.3 Smart Factory....42
3.2.4 Robuste Netze....43
3.2.5 Cloud Computing....43
3.2.6 IT-Security....44
3.2.7 Industrie 4.0: Kritik und Gefahren....44
4 Leben 4.0……45
4.1 Einige 4.0-Adaptionen……46
4.1.1 Logistik 4.0....46
4.1.2 Office 4.0....47
4.1.3 Management 4.0....48
4.1.4 Arbeit 4.0 und New Work....48
4.2 Internet der Dinge……49
4.3 Entwicklungstrends……51
4.3.1 Gesundheit....51
4.3.2 Arbeitswelt....52
4.3.3 Weg zur Arbeit....52
4.3.4 Arbeitsdauer....52
4.3.5 Arbeitsplatz....53
4.3.6 Lebenserwartung....53
4.3.7 Bildung....53
4.3.8 Freizeit....53
4.3.9 Innovation....54
5 Führung 4.0……54
5.1 Herausforderungen dynamischer Führung……55
5.2 Chancen dynamischer Führung……55
5.2.1 Digitale Kultur im Unternehmens....56
5.2.2 Kultur des Vertrauens....58
5.2.3 Kultur leaner Nachhaltigkeit....58
5.2.4 Organisation des Vertrauens....66
5.3 Organisationen dynamischer Führung……67
5.3.1 Entgrenzte Organisation....67
5.3.2 Potenziale des Freelancings....68
5.3.3 Holakratie-Ansatz....71

5.3.4 Plattformökonomie-Ansatz....72
5.3.5 Co-Working Spaces....73
5.4 Methoden dynamischer Führung....73
5.4.1 Veränderte Kommunikation....73
5.4.2 Virtuelle Führung virtueller Teams....74
5.4.3 Agile Radikale....74
5.4.4 Umgang mit Fehlern....75
5.5 Kompetenzen dynamischer Führung....75
5.5.1 Digitale Talente....76
5.5.2 Verständnis für Digitalisierung....76
5.5.3 Verändertes Rollenverständnis der Führungskraft....77
5.5.4 Selbstführung und -motivation....77
5.5.5 Autonome Arbeit und Selbstorganisation....78
5.5.6 Lernpartner Führungskraft....78
5.5.7 Change Management-Kompetenz....79
5.5.8 Netzwerk-Kompetenz....79
5.6 Instrumente dynamischer Führung....80
5.6.1 Personal-Informationssysteme....80
5.6.2 HR-Analytics....80
5.6.3 Verarbeitung von Sensordaten....81
5.6.4 Datenschutz....82
6 Handlungsalternativen....83
6.1 Führung 4D in neuer Arbeitswelten....83
6.2 Zyklusmodell zum Neuaufbau....85
6.3 Work Rules für eine erfolgreiche Zukunft....86

EPILOG – Post-Corona-Leben....89

Quellennachweis....90