

Industrie 4.0 – mit digitaler Weisheit den Wandel klug meistern

Ein Zusammenspiel
von Lernender
Organisation,
neuen Talenten
und Leadership



Von Dr. Andreas Wieland. Im Mittelpunkt der Industrie 4.0 steht die Verschmelzung von physischer und virtueller Welt. Technologische Trends wie Internet der Dinge und Maschine-zu-Maschine-Kommunikation bedeuten erhebliche Effizienzsteigerung in Produktion und Service und zerstören gerade den Glauben an stabile Marktkonstellationen. Darüber hinaus verläuft unser Leben im Spannungsbogen zwischen „lokaler offline-Welt“ und „omnipräsenter always-on-Welt“. Die Digitalisierung fordert Organisationen in zweierlei Hinsicht. Einerseits geht es darum, rechtzeitig Chancen und Risiken der Digitalisierung am Markt zu verarbeiten, andererseits den digitalen Wandel innerhalb der Organisation erfolgreich zu meistern. Der Begriff der „digitalen Weisheit“ bringt es auf den Punkt. Die Geschäftsmodelle sind mit Klugheit und Gelassenheit entsprechend weiterzuentwickeln, die digitale Transformation der eigenen Organisation mit Maß und Ziel umzusetzen. Im Organisationsalltag dominieren leider Schlagzeilen, Worthülsen, Angstmacherei sowie „digitaler Projektwahn“.

Konzepte der Lernenden Organisation im Fokus

Erfolg macht blind und träge. Charles Handy hat dies treffend auf den Punkt gebracht:

„*Die Paradoxie des Erfolges ist, dass das, was dich zum Erfolg gebracht hat, dich nicht erfolgreich bleiben lassen wird.*“

Dies trifft gerade im Zeitalter von radikalen Umbrüchen zahlreiche Organisationen. Die Umfeld-Awareness einer Organisation hinsichtlich technologischer und soziodemographischer Trends muss gestärkt werden. Die Innenbefassung, machtpolitische Bestrebungen sowie aufkeimende Bürokratie schwächen die erforderliche Awareness von Organisationen. Hierarchische Ordnungsprinzipien behindern zunehmend die geforderte dynamische und offene



Befassung mit Marktchancen und -risiken sowie die Stärkung der „changeability“ auf allen Ebenen. Prinzipien der Selbstorganisation, Agile Methoden, Scrum, System Thinking erweisen sich hierfür wirksamer und ziehen immer mehr in Organisationen ein. Dies erfordert ein Umdenken in der Ma-

nagementetage. Unternehmertum, Innovation und Risikobereitschaft sind zu forcieren damit Marktpotenziale der Digitalisierung zur Entwicklung und ertragreichen Umsetzung neuer Geschäftsmodelle führen. Konzepte der Lernenden Organisation liefern umfassenden Schutz im Zeitalter des „digitalen Darwinismus“.

Digitale Transformation erfordert generationsübergreifendes Zusammenwirken und Leadership

Die Digitalisierung bringt einen Wettlauf um die „MINT-Talente“ (Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik). Die Wertschätzung für diese Berufsgruppen im Silicon Valley findet man in Europa nur bei Ärzten oder Rechtsanwälten. Ein gesellschaftlicher Wandel ist angebracht, will man im Wettlauf um diese Talente nicht noch mehr an Terrain verlieren. Organisationsintern rückt die Qualität des Zusammenwirkens der Generationen in den Fokus. MINT-Talente oft auch als Nerds bezeichnet, unterscheiden sich von anderen Berufsgruppen und Generationen. Es geht nicht darum sich an den Unterschieden zu reiben und eigene Werthaltungen durch Abwertungen anderer Einstellungen zu festigen. Witze wie jener sind dabei nicht hilfreich.

„**Wohin schaut ein introvertierter Nerd beim Reden? Auf seine Schuhe.**
Wohin schaut ein extrovertierter Nerd? Auf deine Schuhe?“

Vielmehr gilt es mit „digitaler Weisheit“ die Zusammenarbeit entsprechend der jeweiligen Stärken und Leidenschaften zu fördern und damit die Weiterentwicklung der Organisation zu gewährleisten. Die digitale Kompetenz der jüngeren Generationen gepaart mit dem Erfahrungsschatz älterer Generationen führen zur „digitalen Weisheit“. Wirksame Führung spielt dabei eine zentrale Rolle. Die Leadership-Forschung von Zenger/Folkman (from good to great) beweist, dass außergewöhnliche Führungskräfte es schaffen, dass Mitarbeiter aller Generationen Leistungen weit über die reine Pflichterfüllung hinaus erbringen. Hohes Mitarbeiterengagement führt zu einer hohen Kundenzufriedenheit und schließlich zu überdurchschnittlichen wirtschaftlichen Ergebnissen. Extraordinary Leader sorgen für sinnstiftende Visionen und geben damit Orientierung in Zeiten des Wandels. Sie schaffen innovative Rahmenbedingungen und stärken die Lern- und Risikobereitschaft der Mitarbeiter. Die Entwicklung zum Extraordinary Leader erfolgt analog im täglichen Tun sowie digital durch die flexiblen und effektiven online-Entwicklungsmöglichkeiten.

Literatur:

- Breyer-Mayländer, T.: (2017) Management 4.0, den digitalen Wandel erfolgreich meistern, Hanser Verlage
- Ciesielski, M./Schutz, T.: (2016) Digitale Führung, wie die neuen Technologien unsere Zusammenarbeit wertvoller machen, Springer Gabler
- Zenger, J./Folkman, J.: (2009) The extraordinary leader, turning good managers into great leaders, McGraw Hill