

Leadership 4.0

Analoge und digitale Führung



Business-Bereich

Management

Personal

Führung

Erfolg & Karriere

Kommunikation

Marketing & Vertrieb

Finanzen

IT & Office

Sofort-Nutzen

was bleibt ...

- das Komplementäre von Vertrauen und Kontrolle in der Führung
- die Kunst der Überzeugung und der Mitnahme von Menschen

was kommt ...

- die zweite Präsenz des analogen Menschen als digitaler Doppelgänger
- die Überwindung von Zeit und Raum in der digitalen Vernetzung

was geht ...

- der Verlust der kognitiven Fähigkeiten angesichts des digitalen «information overflow»
- das Verschwinden der analogen, privaten und vertraulichen Räume

Autoren

Dr. rer. nat. Peter Meier, D.I.C.

ist theoretischer Naturwissenschaftler (Imperial College London, UK; Universität Freiburg, DE; ETH Zürich, CH) mit praktischen Erfahrungen als Geführter und Führender in Unternehmen (US; ISR; KR; DE – GmbH-Geschäftsführer) rund um den Globus. Er ist Gründer und Leiter des Steinbeis-Transferzentrums Risikomanagement in Stuttgart (DE). Er macht Unternehmensberatung zum Umgang mit der Ungewissheit der zukünftigen Entwicklung, vulgo Risikomanagement. Dazu gehören Lehraufträge in Lyon (FR) an der Université Catholique und in Offenburg (DE) an der Hochschule jeweils in MBA-Studiengängen. Auf Amazon ist er mit ISO-kritischen Büchern präsent.

Internet: www.steinbeis.de/su/0657

E-Mail: peter.meier@steinbeis.de

Blog: www.risikoundchance.blogspot.de



Munok Kwon

ist Betriebswirtin mit weiterer Qualifikation in Marketing (Universitäten in Südkorea und in Deutschland). Ihre Erfahrungen als Führende erarbeitete sie in einem der grossen koreanischen Konzernunternehmen. Sie ist Unternehmensberaterin für Internationalisierung mittelständischer Unternehmen und arbeitet in einer südkoreanischen internationalen Regierungsorganisation.

E-Mail: munokwon@web.de (deutsch und koreanisch)



Impressum

WEKA Business Dossier

Leadership 4.0 – Analoge und digitale Führung

Satz: Peter Jäggi

Korrektorat: Margit Bachfischer M.A. Bobingen, margit.bachfischer@web.de

WEKA Business Media AG
Hermetschloostrasse 77
8048 Zürich
Tel. 044 434 88 34
Fax 044 434 89 99
info@weka.ch
www.weka.ch

1. Auflage 2019

VLB – Titelaufnahme im Verzeichnis Lieferbarer Bücher:

ISBN: 978-3-297-02125-5

© WEKA Business Media AG, Zürich

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werks darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet oder verbreitet werden.

Inhalt

Leadership 4.0 – Analoge und digitale Führung

Zusammenfassung	5
1. Einleitung und Abgrenzung	6
1.1 Industrie 4.0	6
1.2 Business 4.0	6
1.3 Dienstleistung 4.0	7
1.4 Digitalisierung 4.0	7
1.5 Vernetzung 4.0	7
1.6 Arbeit 4.0	7
1.7 Künstliche Intelligenz	8
1.8 «smart»	8
1.9 «Cyber-...»	8
1.10 Zukunft	8
1.11 Beziehung und Kommunikation	9
1.12 Führung und Leadership	9
1.13 Sicherheit 4.0	9
1.14 Führungsinfrastruktur	9
1.15 Organisation 4.0	10
1.16 Internet	10
1.17 Kunde 4.0	10
2. «Alte» analoge Führung: oft gescheitert – nicht am Ende	11
3. «Neue» digitale Führung: viel versprochen – wenig bewiesen	14
4. Menschen analog und digital: Natur und Kultur	17
4.1 Die digitale und vernetzte Person	17
4.2 Leadership und Followership	18
4.3 Hierarchie und Anarchie	20
4.4 Augenhöhe	20
4.5 Vertrauen	21
4.6 Defizite in Leadership	23
4.7 Defizite in der Führung	23
5. Maschinen analog und digital: Energie, Material, Information	25
5.1 Digitalisierung lokal	25
5.2 Vernetzung global	25

6. Unternehmen digital und vernetzt: Wertschöpfung, Information, Prozesse	27
6.1 Ziele	27
6.2 Strategien.....	27
6.3 Massnahmen	27
6.4 Dem «Guten» und dem «Bösen» dienen.....	27
7. Führung digital und vernetzt: schneller, weiter, stärker	29
7.1 Führung und Führungsprozess – schneller machen	29
7.2 Leadership Merkmale wie Präsenz erhöhen und neu schaffen	30
7.3 Information relevanter machen.....	30
8. Quellen	31
8.1 Blogs als Quellen	31
8.2 Bücher als Quellen.....	31
8.3 Filme als Quellen	32
8.4 Eigene Erfahrung.....	33
8.5 Danksagung	33

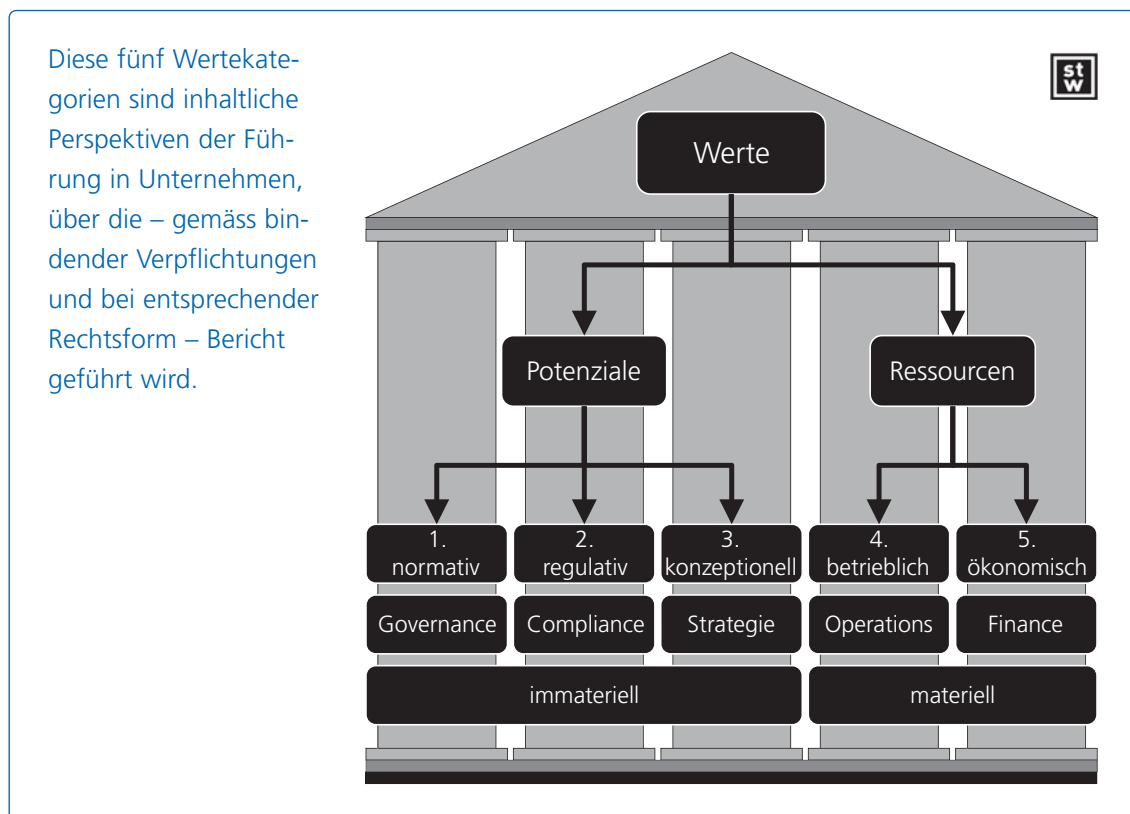


Abbildung 1: Wertekategorien der Führung

Die *Abbildung 1* fasst diese generischen Zielkategorien des Managements in einem plakativen Bild eines Säulentempels zusammen. Die fünf Säulen symbolisieren das System der Werte eines Unternehmens. Es ist angelegt an das COSO-Konzept für unternehmensweites Risikomanagement, Werte zu kategorisieren. Ursprünglich aus den USA, hat es sich im Prüf- und Berichtswesen für Unternehmen in der Rechtsform von Aktiengesellschaften international etabliert.

Offenbar sind es die Personen, welche als Ursachen (Verursacher) entscheiden und handeln oder nicht entscheiden und nicht handeln, was diese in Bezug auf Ziele an negativen Wirkungen (Ergebnisse) zur Folge hat. Offenbar verhält sich der Mensch in diesen Rollen nicht ideal und nicht richtig. Wobei «ideal» und «richtig» zu definieren ist, genauso, wie «gute Führung», die es vielleicht gibt, und «beste Führung», die es nicht gibt.

Das System, präsent durch interne und externe dokumentierte Abläufe, welche Beziehungen und Regelungen vorgeben, nach denen Management und Führung stattfindet, verhindert den Missbrauch nicht. Es kann es nicht. Das System, in welches das Verhalten von Personen eingerichtet wird, fordert diese offenbar zur Umgehung des Systems heraus.

Es ist eher das Problem, dass bei Konzepten und Modellen für Führung von einem Menschenbild der Beteiligten ausgegangen wird, das zu positiv ist und das unseren Erfahrungen widerspricht.

Die weitere Digitalisierung und Vernetzung wird derartige Fälle nicht wesentlich mehr verhindern. Die Ursache liegt im Analogen und nicht im Digitalen, und so auch die Wirkungen.

Ähnliche Ereignisse in kleineren Unternehmen schaffen es nicht in die Hitlisten der Medien.

4.5 Vertrauen

Ein grosses Thema im Zusammenhang mit Führung ist der Sachverhalt – besser der Personenverhalt – des Vertrauens.

Vertrauen ist nach Niklas Luhmann ein Mechanismus, der Komplexität reduziert. Diese Reduktion vereinfacht Führung drastisch. Komplexität ist eine Eigenschaft eines Systems, welche zur Folge hat, dass sich das System in der Zukunft ungewiss entwickelt.

Vertrauen in nach Josef Stalin (ein ihm mutmasslich zugeschriebenes Zitat) gut, aber Kontrolle ist besser. Vertrauen des Führenden an den Geführten entlastet den Führenden nicht von der Kontrollpflicht, z. B. beim Delegieren von Werten an den Geführten.

Vertrauen ist definitiv nicht rational, sondern emotional. Vertrauen beruht auf «gutem Glauben» an das «Nicht-Wissen». Vertrauen ist Ignoranz der «Intransparenz». Vertrauen widerspricht dem Paradigma von Risikomanagement, Entscheidungen und Handlungen in einem kontrollierten System zu managen. Vertrauen ist kein «Deal».

Und trotzdem steht Vertrauen in der Führung hoch im Kurs. Man bekommt es aufgrund einer Leistung. Man verliert es aufgrund einer Fehlleistung. Man bekommt es nicht geschenkt. Man bekommt es weder auf Anforderung noch auf Bitte. Ob Vertrauen gerechtfertigt oder ungerechtfertigt ist, zeigt sich im Nachhinein. Gegenseitiges Vertrauen ist auch eine gegenseitige Verpflichtung, die beide Seiten eingehen. Vertrauen entbindet nicht von Delegation und Kontrolle. Vertrauen darf nicht blind sein. Vertrauen macht Entscheidungen und Handlungen schneller. Vertrauen verknüpft Leadership auf der einen und Followership auf der anderen Seite.

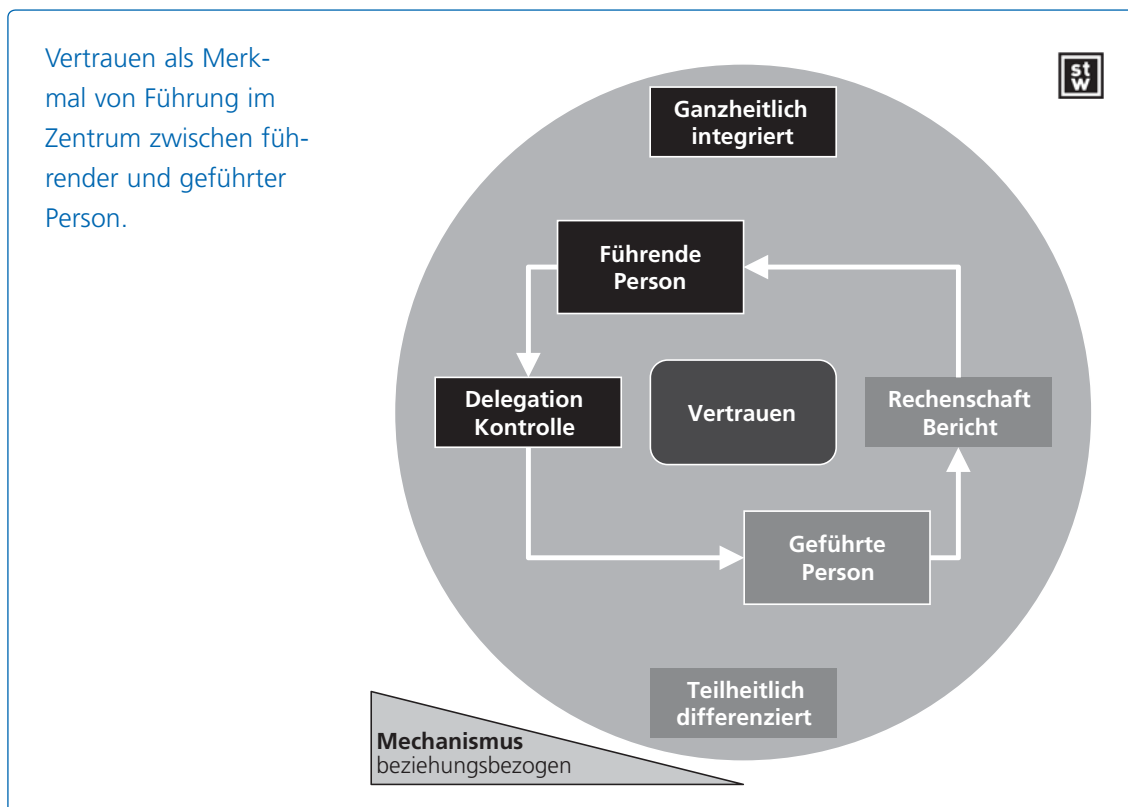


Abbildung 7: Vertrauen im Führungsprozess

6. Unternehmen digital und vernetzt: Wertschöpfung, Information und Prozesse

Eine Organisation hat den Zweck zum Nutzen ihrer interessierten Werte (materiell und immateriell) zu schaffen. Dieser Zweck gibt der Organisation Sinn und stellt der Organisation Anforderungen. Ein Unternehmen hat darüber hinaus den Zweck, mit dieser Schaffung von Werten einen wirtschaftlichen (finanziell) Gewinn zu erreichen. Eine führende Person muss diesen Sinnzusammenhang verstehen und in der Führung kommunizieren können.

6.1 Ziele

Unternehmen stellen üblicherweise die Ziele, nach denen sie an den Ergebnissen gemessen werden, in den Mittelpunkt der Entscheidungen und Handlungen der Führenden. Die Führenden: Für die Führenden gelten die Komparative «citius, altius, fortius»/«schneller, weiter, höher») als implizite Vorgabe. Digitalisierung und Vernetzung sind keine generischen Unternehmensziele.

6.2 Strategien

Digitalisierung und Vernetzung sind Teile der technischen Strategie, die Ziele aus 6.1 zu erreichen. «4.0»-Konzepte werden als Strategie genutzt.

6.3 Massnahmen

Umsetzung der Strategie aus 6.2 erfolgen im Thema «4.0» als Prozesse der Führung. Gegenstand sind alte und neue Beziehungen, alte und neue Beteiligte, alte und neue Kommunikation.

6.4 Dem «Guten» und dem «Bösen» dienen

Aus der technischen Perspektive sind «4.0»-Konzepte weder schlecht noch gut. Die Technik bringt keine Ethik mit. Die Anwendung stellt und beantwortet Fragen nach Ethik und hat Maßstäbe für «gut» und «böse» zugrunde liegen, worüber es bei den führenden und geführten Menschen verschiedene Ansichten geben kann.

Die Transparenz durch «4.0»-Techniken kann der Überwachung der Menschen dienen. Die Geschwindigkeit durch «4.0»-Techniken kann das Reaktionsvermögen der Menschen überfordern. Die Empfehlungen aus «4.0»-Algorithmen kann das Urteilsvermögen des Menschen unterdrücken. Die Entscheidungen aus «mehr als 4.0»-Logiken der künstlichen Intelligenz stellt Fragen nach der Verantwortung der Führung.

Über allem ist nicht zu vergessen: Es gibt nach wie vor Wertschöpfung, die nicht nur aus digitalen Informationsleistungen besteht, sondern analoge Energie und analoges Material einsetzt.