

Bericht zum Himmeroder Forum am 8.9.2016

Unternehmen 4.0 – Wie die Digitalisierung den Wandel treibt

Deutsche Unternehmen scheinen sich eher zögerlich mit dem digitalen Wandel zu befassen und eher abzuwarten, wie diverse Studien belegen. Dabei ist jetzt schon abzusehen, dass die Digitalisierung der Wirtschaft massive Veränderungen nicht nur bei Produktionsprozessen und Produkten sowie Dienstleistungen nach sich zieht, sondern auch neue Formen der Arbeit und Führung und neue Organisationsformen erfordert. Der allseits beklagte Fachkräftemangel ist nur ein kleiner Teil des Problems, mit dem sich vor allem mittelständische Unternehmen befassen müssen.

Die Antworten auf die vielen Fragen sind deshalb nicht einfach, weil die aktuellen Entwicklungen, die mit den Begriffen 'Digitalisierung' und 'Industrie 4.0' beschrieben werden, schnell und in komplexer Form auf Wirtschaft und Gesellschaft wirken. Was sicher auf uns zukommt, was wahrscheinlich und was eher unwahrscheinlich ist, haben die Gesprächsgäste des Himmeroder Forum am 8.9. dargestellt.

Eine große Herausforderung besteht darin, dass die intensive interne und externe Vernetzung in Zusammenhang mit großen Datenmengen für viele Unternehmen Neuland ist. Viele IT-Verantwortliche versuchen abzusehen, wie Unternehmensprozesse durch Digitalisierung verändert werden. Die Datensicherheit ist oft nicht gewährleistet. Einige Experten denken deshalb darüber nach, ob aus Sicherheitsgründen eine Parallelentwicklung mit einfacher Technologie sinnvoll sein könnte. Was auf einer Schreibmaschine getippt wird, wird nicht ins Netz gestellt und kann deshalb nicht abgefangen werden. Die Antwort auf die Frage: digital oder analog? könnte dann heißen: Beides.

Oft genug wird das bekannte Argument bemüht, neue Technologien vernichten Arbeitsplätze und Berufe. Hier ist eine sehr heterogene Entwicklung zu beobachten: Es werden heute immer noch Ausbildungen für Berufe gewählt, die in der heutigen Form wahrscheinlich in 10 Jahren nicht mehr gebraucht werden, z.B. Bankkaufleute oder Verkaufsberufe im Einzelhandel. Was durch Automaten und Roboter erledigt werden kann, wird über kurz oder lang auch von Maschinen gemacht. Aber nicht alle einfachen Beschäftigungen mit geringen Qualifikationserfordernissen werden wegfallen. Spezielle händische Fertigkeiten wie Krabbenpohlen oder Schnürsenkel binden sind nach heutiger Erkenntnis auch in etwas fernerer Zukunft nicht automatisierbar.

Ziemlich sicher ist, dass mit intensiver Digitalisierung der Unternehmen und der Arbeitsumfelder spezifisch analoge menschliche Qualitäten und Qualifikationen stärker gefragt sind: Kreativität, Querdenken, Bereitschaft zur Veränderung. Es geht nicht einfach um höhere Qualifizierung speziell in den MINT-Disziplinen Mathematik, Informatik, Naturwissenschaften, Technik, sondern um andere Kompetenzen, die komplementär zur Technik eingesetzt werden. Auch künftig werden einfache Qualifikationen gebraucht, aber die werden anders aussehen müssen. Arbeit muss neu gedacht werden.

Zu erwarten ist auch eine Revitalisierung sozialer Begegnungen bei starker Automatisierung. Für die Manager und Leitenden bedeutet das Nachsitzen in den Fächern Kommunikation, Konfliktlösung, personfokussierte Führung generell, und Rollenwechsel vom Chef zum Coach und Moderator. Sie werden sich auch damit befassen müssen, wie die Motivation der 50plus-Menschen, mit der Digitalisierung mitzugehen, gefördert werden kann. Ohnehin werden wir uns mehr mit der Veränderung der mentalen Modelle, der Menschen- und Weltbilder durch Digitalisierung befassen müssen. Wer mit Computer und Internet aufgewachsen ist, denkt anders. Digital Natives und Digital Immigrants (die Älteren) werden sich über Ihre Sichtweisen verständigen müssen.

Die Komplexität der Welt wird durch die Digitalisierung nicht reduziert, sondern eher größer. Schon heute werden Entscheidungen als immer schwieriger aufgefasst, verschoben oder unterbleiben sogar. Die Angst vor Fehlentscheidungen mit nicht absehbaren Konsequenzen wächst. Damit wächst auch das Problem der Unverbindlichkeit und des mangelnden Commitments.

Die Komplexität und Unübersichtlichkeit des Prozesses der Digitalisierung überfordert möglicherweise Organisationen mit klassischer Aufteilung in operative und Stabs-/Management-

Funktionen mit jeweils klar abgegrenzten Befugnissen und Vollmachten. Jedes Betriebsmitglied kann Antenne für interne und externe Informationen sein und diese in die Organisation tragen. Sich selbst organisierende Teams könnten das Kerngeschäft tragen und administrative Funktionen wie Investitionsentscheidungen, Einkauf, Personalbeschaffung, Qualifizierung bis hin zu Gehaltsfragen selbst übernehmen. Führung im bisher bekannten Sinn wird sich deutlich verändern. Führungskräfte finden sich entweder als Teammitglieder wieder oder unterstützen als interne Dienstleister mit Beraterfunktionen ohne Entscheidungsbefugnis die Teams in besonderen Situationen. Digitalisierung könnte so zur Veränderung der Organisationsformen und Reduzierung oder sogar zur Abschaffung von dann überflüssigen Hierarchien führen. Beispiele dafür gibt es bereits seit etlichen Jahren.

Was ist nun zu tun?

Die Entscheider müssen neue und andere Kompetenzen entwickeln. Sie müssen aus dem 'Kennzahlenturm' herabsteigen auf den 'operativen Boden' und dort, mit den Beschäftigten gemeinsam Strategien besprechen und Schritte zur Geschäfts- und Unternehmens-Entwicklung in Angriff nehmen. Die Strategie- und Geschäfts-Entwicklung muss forciert und in kürzeren Abständen überprüft werden. Geschäftsmodelle müssen hinterfragt werden, Entscheidungsprozesse und -wege müssen diskutiert und angepasst werden. Anwender-Austausch und Vernetzung mit anderen Unternehmen ist unerlässlich.

Letztlich gilt: Je mehr die Digitalisierung voranschreitet, umso stärker werden auch die analogen Aspekte werden müssen. Intuition, Kreativität, Kooperation, Motivation lassen sich nicht mit Kennzahlen erfassen und mit Null und Eins beschreiben. Es gibt kein Entweder-Oder zwischen digital und analog. Es gibt – wie sooft - nur Beides: sowohl – als auch!

Dr. Ekkehard Nau

16.9.2016