Prof. Günther H. Schust

Man wächst an den Herausforderungen – oder ist das nur ein Sprichwort?

Immer noch investieren Unternehmen das 10- bis 1000-fache in die Instandhaltung der Maschinen und Anlagen, statt auch in die Wissens-Instandhaltung der Mitarbeitenden. Die Dinge, die übermorgen entscheidend sind, kommen doch aus der Praxis. So ist das Wichtigste für den Unternehmensfortschritt, dass das Wissen und die Kompetenzen der Mitarbeitenden so vernetzt werden, damit der größtmögliche Wirkungs- und Realisierungsgrad (sog. The Most Value Impact) erzielt wird.

Die Führungsaufgabe der Zukunft

Letztendlich geht es bei der Wissensarbeit darum, wie man (Umwelt-)Wissen und Fähigkeiten der Menschen, Produkte und Dienste schnellstmöglich in einen (kapitalen) **Mehrwert** umwandeln kann. **Permanentes Dazulernen aus Projekten wird plötzlich das Ziel jeder Tätigkeit.** ("Wir wachsen nur, wenn wir aus den Projekten lernen und miteinander reden", GF Infineon J. Hanebeck)

Menschen „lernen und wachsen" an komplexen Aufgaben und Herausforderungen. Sie wenden gerne ihr erworbenes Wissen an, generieren dadurch wieder neues Wissen und Erfahrungswerte und damit attraktive Lösungen für das Unternehmen.

Alle Mitarbeitenden und auch die Führungskräfte **reflektieren dabei regelmäßig ihr eigenes Denken, Verhalten und Handeln und Lernen „Neues" dazu**. Jedoch geht ohne transparente Entscheidungsfindung und ehrlicher Kommunikation gar nichts mehr. Auch sind zukünftig **intervallmäßige Trainings** notwendig, die auch technische und naturwissenschaftliche Inhalte verbinden.

Beispiele sind z.B.: Apple, BOSCH, BMW, Cisco, Google, 3M, Microsoft, VAUDE, etc. Alle diese Firmen entwickeln sich mit Ihren Erfolgszahlen wesentlich besser als der Markt.

Erwerb und Anwendung von Wissen und Gelerntem werden dabei parallel bewältigt. Ständig erneuerbares Wissen aus den Projekten wird benötigt, das z.B., in den Projekt-Tagebüchern festzuhalten ist. **Dieses Wissen und die Erfahrungen in den Schlüsselstellen zu generieren und/oder dort hinzubringen - also zu vernetzen – das ist die Führungsaufgabe der Zukunft.**

Man wächst an den Herausforderungen – oder ist das nur ein Sprichwort?
Stetige Weiterentwicklung, das ist die Zukunft

So wird in die stetige Weiterentwicklung der Mitarbeitenden investiert. Dabei gibt es nur Gewinner*innen. Verständigung und Austausch von Wissen und Erfahrungen werden dann zur Unternehmensstrategie. Führungskräfte setzen dabei auf die Entfaltung der eigenen (Mitarbeitenden-) Potentiale und auf die Potentiale der KI/AI (**Doppelte Digitale Transformation nach Schust**).

Die möglichen KI/AI-Potenziale, z.B. in der Produktion/Dienstleistung:

a) KI-gesteuerte Roboter können die Produktivität um bis zu 30 Prozent steigern.
b) KI-automatisierte Qualitätskontrolle kann die Defektraten um 50 Prozent reduzieren.
c) KI-unterstützte Logistikkette wird bis zu 35 Prozent effektiver und kostengünstiger.
d) KI-unterstützte Wartung verlängert die Lebenserwartung von Anlagen um bis zu 40 Prozent. (Künstliche Intelligenz: reale Ergebnisse, am 18.08.25, Elektronik Praxis)

Bevor man aber KI/AI einführt, muss man Räume schaffen, in denen Menschen ehrlich sagen können, was sie beschäftigt. Das ist die strategische Voraussetzung für eine echte Transformation. Sie glauben es nicht, die Menschen öffnen sich langsam und beginnen mit KI/AI zu experimentieren und neue Lösungen zu finden.

Schlüsselwissen identifizieren

Hierzu muss ein Grundstein für eine 360-Grad-Denk- und Handlungsweise gelegt werden. Erst, wenn Menschen aus der Projekt- und Prozessarbeit lernen, schwierige Zusammenhänge in Wirtschaft und Umwelt reflektieren und die Kosten-Nutzen-Relation ihrer Arbeit und Position verstehen, können sie über den Tellerrand hinausblicken:

1. Das Erfahrungswissen muss bei Schlüsselmitarbeitenden, Expert*innen und Berater*innen erfasst und für andere im Netz zugänglich gemacht werden (**Wissensbaum)**.
2. Die Wissensweitergabe im Betrieb muss auch bei Stellenwechsel bzw. Austritt sichergestellt sein (**Wissensstafette**).
3. Die Wissenspromotor*innen und Vernetzer*innen aus Produktmanagement, Technik, Entwicklung, Qualität, Einkauf und Vertrieb werden dabei zur Dokumentation und Wissensweitergabe vertraglich verpflichtet (**Wissenslaufliste**).

4. Kurzzusammenfassungen von Projekten mit Kund*innen, Lieferanten und externen Berater*innen werden bereitgestellt, damit andere vom Erfolg, aber auch von Fehlern lernen können (**Wissensbilanz**).

5. Die Zusammenarbeit bzw. die Innovationen mit Wettbewerbern und Kund*innen müssen dabei optimiert und iterativ bearbeitet werden, damit der Horizont für nachhaltige Dienstleistungs- und Technologienischen erweitert wird (**Technology Sourcing).**

Innovationsprozesse automatisieren

1. Innovation muss quer durch den Betrieb verankert sein. Mitarbeitende müssen kreativ sein dürfen. Ziel ist dabei, die Geschwindigkeit von Änderungen und Neuerungen zu erhöhen und **mit der Menschlichen und Künstlichen Intelligenz** ein neues Wissen im Unternehmen zu erzeugen **(sog. Hybride Intelligenz).**

2. Dies alles geht nicht ohne Kunden-Zentrierung der Prozesse. Kund*innen, Partner. Wettbewerber müssen schon frühzeitig bei der Entwicklung eines neuen Produkts bzw. einer neuen Dienstleistung/neues Systems eingebunden und damit auch vertraut gemacht werden (**Simulationslab**).

3. Partizipation, Information und interessiertes Lernen im Team sind allerdings nur möglich, wenn ein **„Good-Practice-Transfer“** über die Abteilungen, Teams und Standorte hinweg möglich ist und das Denken und Handeln fortlaufend auf den neuesten Stand (State-of-the-Art) gebracht wird **(Smart Training und eLearning).**

4. Letztlich kommt es darauf an, dass Innovation dort stattfindet, wo Einsparungs-, Klimaschützende- bzw. Wachstumspotenziale neuer Technologien und Dienste angesiedelt sind. Deshalb sind innovative Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle **von den Nutzer*innen und von der Umwelt/Natur her zu denken bzw. zu realisieren (Reverse Innovation**).

5. Ferner müssen digitale (IT-) Netzwerke, Suchmaschinen, Plattformen und die Dokumentation im Vorfeld **für die Vernetzung vorbereitet und entsprechend cybersicher gemacht werden**. Digitale Einheitsordner und Dateien sind zu schaffen, die die Aufträge, Projektfortschritte und unerledigten Aufgaben (Pendenzen) strukturiert dokumentieren (**Projekt-Tagebücher**).

6. Zunächst ist darauf zu achten, dass im Vorfeld die **Bereitschaft in der Belegschaft** vorhanden ist, dieser neuen Führungsstrategie zu folgen und eigenverantwortliche Netzarbeit auch zu leben.

7. Des Weiteren gilt es, das Prozess-, Produkt- und/oder Dienstleistungswissen mindestens **einmal jährlich auf den Prüfstand** zu stellen. Insbesondere muss sichergestellt werden, welches Wissen zukünftig für die Organisation noch notwendig ist und welches „in den Papierkorb" kann und/oder wo KI-Algorithmen eingesetzt werden können (**Resilienz-Check**).

8. Und schließlich ist es unerlässlich, dass jede*r Mitarbeitende im Unternehmen und bei ausgewählten Kund*innen, Lieferanten und Wettbewerbern bereit ist, **neues Wissen bzw. neue Megatrends zu generieren**, **zu vermitteln und auszutauschen**, um die Einzigartigkeit von Neuerungen erfolgreich zu realisieren.

9. Fortschrittlich-innovative Unternehmen legen deshalb den Grundstein für eine **360-Grad-Denk-, Lern- und Handlungsweise**. So, dass jede*r mit jedem/jeder projekt- und fachbezogen über alle Hierarchien, Bereiche und internationalen Teams kommunizieren kann (**Vernetzter Wissenstransfer**).

10. Eric Schmidt, Verwaltungsratsvorsitzender Alphabet (Holding von Google Inc.), geht noch sehr viel weiter: ***„Unser Ziel ist es, die Verbesserung der Entwicklungen unserer Produkte und Dienste um den Faktor 10 - nicht bloß um 10 Prozent"***- wie es in Deutschland u.a. Ländern üblich ist.

So müssen deutsche Führungsgremien, um ein Wachstumspaket zu realisieren, **in der Vernetzung** mit der EU / den Ländern / Gemeinden / Gewerkschaften / Universitäten / Wissenschaft / Spitzenverbände, die Wirkungs- und Realisierungsleistung „neu" überdenken und die Maßnahmen aktiv vergeben. **Unsere Zukunft wird immer ineffizienter und teurer, weil sie an der totalen Bürokratie, der oberflächlichen Bildungspolitik und dem Lobbyismus scheitert.**

Der Autor: **Prof. Günther H. Schust,** beschäftigt sich als ehemaliger europäischer Personalmanager, seit mehr als 20 Jahren mit der "Doppelten Transformalen Führung". Er hat dazu eBooks herausgebracht, mit den Titeln: "Führung 5.0: Intelligent vernetzen - unterstützen – entfalten" Teil1 und Teil2 und „Unterstützende Führung / Supportive Leadership". Sie stehen in der Bibliothek der Universität St. Gallen / Schweiz und werden zum Lesen und zur Anwendung empfohlen. E-Mail: Schust-Buch@gmx.de; Website: www.human-performance-management.de; „Der Paradigmenwechsel in der Führung": https://www.scopar.de/schust-eff-2024;