

Daniel Adamczyk

**Praxis der
Mitarbeiterführung
in Zeiten des digitalen
Wandels**

Inhaltsverzeichnis

Vorwort.....	4
1 Geist.....	18
1.1 Interdisziplinäres Denken.....	18
1.2 Degeneration.....	18
1.2.1 Gefahr.....	18
2 Körper.....	18
3 Digitaler Wandel.....	18
4 Unternehmenskultur.....	18
4.1 Präambel.....	18
4.1.1 Erfolg.....	18
4.1.2 Wesenszüge.....	18
4.1.3 Leben.....	18
4.2 Mitarbeiter.....	18
4.2.1 Inhaber/ Vorstand.....	18
5 Führungskraft.....	19
5.1 Aufgaben.....	19
5.2 Instrumente/ Anreize.....	19
5.3 Auftreten.....	19
5.3.1 Kultur der Begegnung.....	19

Vorwort

i. Einführung

„Arbeit 4.0“ ist ein Begriff aus der Industrialisierung 4.0. Diese bezieht sich zumeist auf die Digitale Fabrik, also den vollautomatisierten Produktionsprozess. Der Anteil menschlicher Arbeit in der Wertschöpfungskette sinkt um neunzig Prozent. Nur wo diese nicht durch z.B. Künstliche Intelligenz ersetzt werden kann, wirkt der Mensch noch in Überwachungs- und Instandhaltungs- bzw. Instandsetzungsfunktionen. Angesichts der Zuverlässigkeit der Automaten und Roboter ist diese Tätigkeit sehr herausfordernd. Zu Ausbildungszwecken müssen Arbeitseinsätze simuliert werden wie im Katastrophenschutz, dem technischen Hilfswerk oder der Feuerwehr. Besondere menschliche Fähigkeiten wie Improvisation und Intuition werden hier in vorhersehbare Handlungen kultiviert und damit kontrollierbar gemacht bzw. teamgerecht choreografiert. Daraus geht deutlich hervor, dass die persönliche Freiheit des Einzelnen stark eingeschränkt wird. Es gibt keine Berufserfahrung, die den Mitarbeitern beim Lösungsprozess vor Augen stehen kann. Der Prozess des Maschinenausfalls steht nur noch virtuell im Raum, und so ist auch die Arbeit virtuell geworden. Die Vorarbeit für das Training des Einsatzes erfordert einen großen Aufwand und letztlich auch nicht zu unterschätzenden Mitteleinsatz, da die Maschinenhersteller eng eingebunden sein müssen. Computersimulationen, die die Lehre der Arbeit an den Maschinen ermöglichen, sind extrem teuer. Dies gilt auch

für die Spezialisten, die neben dem Fachwissen auch pädagogisch gebildet sein müssen. Erfahrungen aus virtuellen Räumen sind nicht mehr vergleichbar zum haptischen Arbeiten.

Hinzu kommen Spezialanlagen, die für die individuellen Bedürfnisse der Produktion zugeschnitten sind. Diese gibt es womöglich nur einmal, so dass die Schulung nicht als Simulation vorliegen kann. Ausfälle an diesen Verbindungsaggregaten sind daher die Hauptursache für Anlagenausfälle. Zumeist kann sie nur der Hersteller beheben, da auch Dokumentationen hierzu, sofern sie überhaupt vorliegen, kaum verständlich sind. Die haptische Erfahrung steht hier noch im Vordergrund, wenngleich sie durch die Ausfalldauer der gesamten Anlage immense Kosten birgt. Ist auch der Reiz für den Unternehmer groß, sich von menschlicher Arbeitskraft zu befreien, so kann nicht anders geurteilt werden, als dass diese Investitionen vorab die doppelten Kosten verursachen. Schließlich ist neben der Erstellung der Anlage der anfängliche Bedarf an Fachleuten groß.

Doch der Begriff Arbeit 4.0 beinhaltet nicht nur die Assoziation zur Digitalen Fabrik. Die Industrienationen der westlichen Welt sind nicht mehr die Werkbank der Produktion. Zwar sind sie Erfinder der Digitalen Fabrik, aber kaum dass von dieser Möglichkeit gesprochen wurde, hat der asiatische Raum sie auch schon okkupiert, so dass wir hier dort nur noch Anschub leisten können.

Unsere Spezialität liegt im Erfinden und Entwickeln. Wir transferieren unser Know-How in die ganze Welt. Das bedeutet für Arbeit 4.0 ganz neue Anwendungen. Der westliche Mensch hat große Ansprüche an Freiheit. Sein Arbeiten soll ihn nicht bei der Verwirklichung seiner

persönlichen Wünsche beeinträchtigen. Die Influencer des Internets machen es mit ihrer Arbeitsweise schon vor. Sie leben an den schönsten Orten der Welt und versorgen von dort aus ihre Anhänger in der Heimat und der ganzen Welt mit Informationen, die sie über Werbung passender Unternehmen zu ihrer Einnahmequelle machen. Ähnlich ergeht es Buchautoren. Arbeitsplatz und Wertschöpfung sind ortsunabhängig.

Die Corona-Krise brachte den Begriff des Homeoffice ins Spiel, das den Anfang für ortsunabhängiges Arbeiten der breiten Masse darstellt. Schon bevor diese Form der Arbeit 4.0 jedoch diese erreicht, stellte sich heraus, dass sich die Ausbeutung des Mitarbeiters durch das Unternehmen mit Homeoffice verstärkt. Die Freiheit also, die Anspruch und Hoffnung des Mitarbeiters an Arbeit 4.0 ist, wurde enttäuscht noch bevor sie sich durchgesetzt hat.

Doch noch immer gibt es viele Menschen, die sich von der Möglichkeit, ortsunabhängig arbeiten zu können, zum Vorteil des Unternehmens täuschen lassen. Dass neben der Organisation auch hohe Anforderungen an die digitale Infrastruktur gestellt werden, hält Unternehmen nicht davon ab, Arbeit 4.0 in diesem Sinn voranzutreiben. Die Ersparnis durch Bürogebäude und deren Unterhaltung ist immens. Zudem flexibilisieren sie die Unternehmensgröße – ein Aspekt, wie ihn schon die Einführung von Leiharbeit und Werkverträgen in Bezug auf unangenehme und Image schädigende bzw. unmögliche Verkleinerung der hier jetzt Stammbeschaft vereinfachte. Der Umstand aber, dass es kaum noch Menschen im arbeitsfähigen Alter gibt, die zuhause weder Desktop-Computer oder zumindest ein Notebook haben, treibt diese Entwicklung an. Die Breite der Anwendungen mit dieser Infrastruktur ist kolossal.

Es ist nicht von der Hand zu weisen, dass sich der Arbeitsbegriff wandelt. Schrecken Unternehmer auch noch die hohen Kosten der Einführung einer Digitalen Fabrik, und wird der Begriff des Homeoffice auch bald das Image von Heimarbeit erlangen, so steht doch jetzt schon die Unzufriedenheit mit konventioneller Arbeit im Raum – sei es seitens des Unternehmers die Produktivität oder seitens des Arbeitnehmers die Einschränkung seiner Freiheit. Ist es doch seit tausenden von Jahren bekannt, dass sich Menschen im Schweiß ihres Angesichts ihren Lebensunterhalt verdienen müssen, so wird dies nicht immer so gewesen sein. Wir wissen aus Überlieferungen, dass es den Menschen nur zur Bestellung des Ackers gibt [1 Mose 2, 5], und schließlich verdammte ihn erst Ungehorsam [1 Mose 2, 17; 1 Mose 3, 6] dazu, dies als Mühsal [1 Mose 3, 17] zu empfinden. Diese Verdammnis zur Mühsal liegt wie ein Fluch auf dem Menschen und der Arbeit. Das Büro kann noch so angenehm sein, die Arbeit noch so leicht oder sogar in wunderschönen Gefilden – schlicht der Umstand, handeln zu müssen, um leben zu können, belegt die Tätigkeit mit dem Fluch der Arbeit, Mühsal zu sein.

Diese Buch will damit aufräumen. Es legt die Lösung in die Hand von Führungskräften und Unternehmern. „Kraft durch Freude“ ist zwar bestimmt kein Begriff, mit dem sich Staat machen lässt, war jedoch eine erfolgreiche Bewegung zur Freizeitgestaltung, wenn auch im dritten Reich. Noch weniger fortschrittlich kommt Karl Marx’ „Arbeit macht frei“ daher, zierte es doch die Tore zu Konzentrationslagern des Holocausts. Wir können auf diese, wenn auch noch so einleuchtenden und wirksamen Ideen kein Konzept aufbauen. Diese Begriffe wurden missbraucht und klingen noch heute nach, werden stets mit den Greuel des NS-

Regimes verbunden bleiben. Was wir aber können, ist Erfahrungen anbieten, die den ursprünglichen Sinn erlebbar machen. Freiheit und Freude sind und waren schon immer Werte zumindest junger Menschen, die dann in späteren Jahren praktikableren weichen. Doch muss das so sein?

ii. Status quo

Der gegenwärtige Mensch in den besten Jahren ist nicht minder freiheitsliebend und beharrt auf seinem Recht auf Freude, wie es noch vor dreißig Jahren kaum vorstellbar war. Die Eltern dieser Generation, die heute die Entscheidungen trifft, waren noch aus ganz anderem Holz geschnitzt. Sie kannten Pflicht und Treue, Begriffe, die heute mehr und mehr in Vergessenheit geraten.

Unternehmen, ganze Nationen machten stets aus den Werten ihrer Mitmenschen, ihrem Volk, Erfolg. Dachte auch niemand darüber nach, Leibeigener zu sein, weil es alle waren, oder hatte die einfache Landbevölkerung Japans starke religiös-traditionelle Werte, so konnte man daraus etwas machen. Treue wurde für den Erfolg schon belogen, wie es uns kürzlich Volkswagen mit dem Dieselskandal vorgemacht hat, indem es sein Image genutzt hat. Kai-Zen hat das aufstrebende Japan begründet, indem es die Hingabe ans Unternehmen auf religiöse Füße gestellt hat. China lebt vom Idealismus Marx' Ideen. Der Sozialismus erlaubt Unterdrückung - und nicht zuletzt Menschenrechtsverletzungen. Die Werte der Menschen einer Nation oder ganz Europa bzw. gar der ganzen westlichen Welt, die sich weiter und weiter verbreitet, bis es kein Eckchen mehr auf diesem Planeten gibt, in dem Menschen noch traditionell, anders, sind, bedingen Einförmigkeit und Archaik, ohne religiös,

traditionell oder idealistisch zu sein. Heute kann mit Fug und Recht behauptet werden, der moderne Mensch funktioniert ganz auf den Gesetzen der Psychologie. Die Werbung nutzt das bereits.

Psychologie aber ist ein Teilbereich der Medizin, so dass es möglich ist, zu behaupten, das Leiden des Menschen ist vor allem psychosomatisch. Selbst seelische Leiden somatisieren sich letztendlich im Fleisch des Gehirns. Der Mensch der Moderne sehnt sich also nicht danach, frei zu sein von Arbeit bzw. dem Handeln um zu Leben und dies in Mühsal. Es geht ihm auch nicht darum, die schönsten Flecken der Welt zu bewohnen oder gar in Luxus zu schwelgen, nein. Er wäre schlicht gern gesund, auch wenn ihm dies nicht so deutlich vor Augen steht. Dies betrifft den einfachen Arbeiter, den Facharbeiter, den Fachmann, den Entscheider, die Führungskraft genauso wie selbst den erfolgreichen Unternehmer. Erfolg kann nicht finanziellen oder materiellen Reichtum bedeuten. Erfolg ist die Gesundheit des Einzelnen in Körper und Geist. Die Trends und der Erfolg von Gesundheits- und Ernährungsindustrie beweisen das. Wohlbefinden, nicht Wohlstand, ist das Lebensziel des westlichen Menschen, ohne dass er es bereits auch realisiert hätte. Das Gefangensein in den Werten der vorangegangenen Generation verschließt seinen Geist vor dieser Erkenntnis.

Sind dies auch Ansätze, so zeigen uns doch unsere Kinder, wohin die Reise geht. Cybermobbing und Mobbing an sich bestimmen ihren Alltag. Zwang zum Luxus begleitet ihre Existenz. Die Empfindung von Fremdbestimmung zieht sich durch die gesamte Schulzeit. Kaum einem gelingt es noch, das Gefühl von Selbstbestimmung zu bewahren, so ausgeklügelt die pädagogischen Konzepte auch sein mögen.

Die Welt der tragenden Generation hat sich bis in den hintersten Winkel verbreitet. Die Lust an den Wirtschaftswunderjahren der Großeltern treibt diese an, es mindestens eben so gut haben zu wollen. Dafür geben sie alles her: Ihre Zeit, ihre Gesundheit, ihr Leben, ihren Geist und damit schlussendlich ihre Seele – als hätten sie sich dem Bösen verschrieben.

Junge Erwachsene entwachsen diesen Zwängen. Sie erkennen die Sinnlosigkeit in den Zielen ihrer Eltern und Großeltern. Sie gehen neue, kreativere Weg. Sie haben keine Scheu, die gesetzlichen, sozialen Sicherungssysteme für ihre Werte zu nutzen. Diese sind schließlich der Ersatz für die Sicherheit, für die sich die Eltern abmühen. Die Sklaverei vorangegangener Generationen ist dem herauf dämmernden Nachwuchs bewusst, leider ohne dies konkret benennen zu können. Sie wünschen, ihrem Inneren Raum zu geben, ihre Kreativität zu verwirklichen, haben eigene Anschauungen, was Luxus ist und was Erfolg. Sie leben diese Freiheit, die unser aller wertvollstes Gut ist.

Vielleicht liegt es an dem Mobbing, dass sie in der Schulzeit erfahren mussten, währenddessen nur die schützende Gemeinschaft zählte, nämlich dass ihnen diese von so großer Wichtigkeit ist. Nicht, dass dies schlecht wäre, schließt es doch den Begriff der Brüderlichkeit, einem zentralen Begriff aus der französischen Revolution, mit ein. Aber die Feindschaft zu anderen Gruppierungen und Gruppen schließt es leider auch mit ein, wenn nur das Vorhandensein eines Feindes den Gemeinschaftsgeist fördert.

Auch Teil dieses Komplexes ist der Wunsch nach Gleichheit: Nicht auffallen, sich nicht von der Gruppe abheben, um weiterhin Schutz in ihr finden zu können, ohne

von Uniformität sprechen zu wollen. Diese unterliegt der Individualität, die mit viel Kreativität ausgelebt wird. Ist auch die Gleichheit Teil unseres demokratischen Selbstverständnisses, so dass kaum ein Einwand machbar ist, so schweißt auch diese zusammen, jedoch wieder nur in der kleinen Gruppe der Freunde und nicht mit dem Blick über den Tellerrand. Doch auch schon die Elterngeneration hat diesen nicht. Die Wertschätzung des großen Ganzen liegt noch vor uns.

iii. Ziel

Jedweder Kontakt zwischen Menschen hat eine psychologische und eine pädagogische Komponente. Auch Umgebungen und Gegenstände wirken auf Stimmung und Motivation. In diesen Umstand wird in der jüngeren Vergangenheit seitens Städten aber auch Herstellern viel investiert. Stadtplanungen aber auch die eigene Wohnung sowie die Ausstrahlung von Räumlichkeiten eines Unternehmens oder Gastronomiebetrieben unterliegen diesem Trend. Werkzeuge beispielsweise sollen sachlich, robust und stark wirken. Mit dem Umstand, dass es fast nichts mehr gibt, dass nicht schon erfunden wurde, nimmt die Wirtschaft, Architekten und Designer, die Aufgabe ernst, der psychologischen und pädagogischen Komponente Ausdruck zu verleihen, und es wird seitens des Konsumenten auch gut angenommen, ist Gesprächsthema ohne den Hintergrund näher zu beleuchten. Schönheit liegt im Auge des Betrachters. Jedweder Geschmack wird getroffen und findet Anhänger. Schon seit den 1980er Jahren sind Werkzeuge bunt. Mit Äußerlichkeiten kann gut

Geschäft gemacht werden, und es ist kein Geld dafür zu schade.

Zwar verfehlen Äußerlichkeiten ihre Wirkung nicht, sie kurieren die eigentliche Problematik jedoch nur zum Schein und sind kurzlebig. Kann doch die Stimmung in einem wunderschönen Haus durchaus schlecht sein, entspricht doch der Umgang seiner Bewohner miteinander in keiner Weise seiner Ausstrahlung. Die psychologische und pädagogische Wirkung von Menschen untereinander ist weit stärker als es Schönheit und Anmut je kompensieren könnten. Hier offenbart sich die Hilflosigkeit unserer Kultur. Wir sind wohl fähig, uns die schönsten Welten zu errichten, aber die Beherrschung des eigenen wie auch das Gefühlsleben unserer Mitmenschen gelingt uns nicht, wir nehmen es kritiklos hin, kurieren bestenfalls an den Symptomen. Wir verwöhnen und erleichtern, nehmen das Denken ab, aber den Menschen verstehen wir nicht. Es ist, als packten wir einen Querschnittsgelähmten in ein motorisiertes Exoskelett und bewiesen damit, dass er gesund sei, kann er doch jetzt laufen. Zwar wissen wir aus unseren Tagträumen genau, was uns glücklich macht, vollziehen jedoch nicht den Gedankensprung hin zum Nächsten, der sicherlich ähnlich empfindet, schließlich sind wir alle aus dem gleichen Holz. Zwar soll man nicht von sich auf andere schließen, aber hin und wieder bringt einen das weiter als das Ersetzen scheinbar fehlender Komponenten im Leben des Gegenübers. Leben ist weniger Ausdruck als vielmehr ein Keim, in dem schon alles steckt und der nur auf die Gelegenheit wartet, aufzugehen.

Die Entfaltung des Potentials, des Lebens und der Lebendigkeit des einzelnen Mitarbeiters und der Gruppe sind somit Ziel dieses Buches. Das sich mit der

Potentialentfaltung automatisch einstellende Glücksgefühl ist ein schöner Nebeneffekt, sorgt er doch für Verbreitung dieser Strömung, jedoch ist es nicht die vordergründige Intention. Diese liegt vielmehr auf der Bekämpfung Lebendigkeit hemmender Symptome wie Ablehnung, Mobbing, Angst und anderer negativer Begleitumstände. Wie eingangs erwähnt kann dies nur mit Psychologie und Pädagogik erreicht werden, wie sie auch der Grundlage des Designs von Gegenständen zugrunde liegt. Die Gestaltung der Umgebung war für den Menschen also bislang nur das Übungsfeld für die viel wichtigere Aufgabe, nämlich die des Designs der eigenen Ausstrahlung. Da die Führungskraft stets das Vorbild für die Gruppe ist, macht sie auch den Anfang. Richtigerweise informiert sie sich vorher eingehend, absolviert einen Kurs oder macht eine Ausbildung dazu. Es gibt zwar Naturtalente, aber sie sind nicht so häufig, wie sie gebraucht werden. Ein Gefühl für Psychologie und Pädagogik reicht nicht. Gefühle sind viel zu sehr Ausdruck der eigenen Befindlichkeit und Nöte als dass sie zur Weitergabe taugten. Dies läuft nicht auf Schauspielerlei hinaus. Nicht mehr als das freundliche Gesicht der Bedienung in einem Café. Vielmehr nutzt es den Umstand, dass, am Bild gesprochen, Lachen glücklich macht oder die Spiegeltherapie hilft, unbewegliche Gliedmaßen zu heilen.

Zudem hilft es bei der Kultivierung des Geistes. Es ist Lebensausdruck des Gehirns, ununterbrochen Gedanken zu produzieren. Selbst nachts versorgt es uns mit Träumen. Es ist nicht möglich, dies abzustellen. Selbst im Drogenrausch arbeitet es weiter – allerdings noch weniger kontrolliert. Diese Rastlosigkeit des Geistes kann eine Qual sein. Und anstatt dem Gedankenfluss eine Richtung zu geben,

verfallen Menschen in ihrer Hilflosigkeit der Destruktivität. Manch einer nimmt zwar noch ein Rätselheft zur Hand, was anderen aber zu schwierig erscheint. Doch wie nur eine Aufgabe dem unerzogenen, ungezogenen oder verwilderten Hund eine Hilfe sein kann, etwas Besseres zu werden, ist dies beim Menschen nicht anders. Doch muss er diese annehmen. Angestellte Arbeit in einem Unternehmen ist hier die beste Medizin, denn sind es schließlich anfangs nur einfache Aufgaben, die dem Mitarbeiter anvertraut werden können, wird er sie dennoch ausführen. Was ihm in therapeutischer Eigenregie uninteressant erscheint, gewinnt im Unternehmen Sinn, denn die Arbeit muss gemacht werden. Es gibt kaum jemanden, der nicht weiß, dass seine Mitarbeiterschaft im Unternehmen stets von seiner Bereitschaft abhängt, aufgetragene Tätigkeiten zu erfüllen. Stets droht die Straße und ihr Gesetz, das denjenigen bestens zu Dankbarkeit und Aufmerksamkeit erzieht, der Gottes Pädagogik mit Hunger und Einsamkeit noch nicht kennengelernt hat. So wie der Hund, der als Welpen keine Erziehung genossen hat später vom herrenlosen Straßenhund zum besten Begleiter des Menschen werden kann, sollte er von dieser Gnade in seinem unglücklichen Leben noch erfahren dürfen.

Ohne diese Finsternis zu vertiefen verdeutlicht sie doch die archaischen Methoden, derer unsere Welt, die Natur, fähig ist. Kein Mensch sollte sie ins Kalkül ziehen. Und so hat der Plan, auf dem ein psychologisch/ pädagogisches Konzept zur Mitarbeiterführung ruht auch schlicht den Menschen zur Grundlage, so wie er sich unter der Belegschaft findet. Wie eingangs beschrieben hat dieser Werte und Ansprüche. Diese sind zu beachten bzw. zu befriedigen. Die Achtung seiner Bedürfnisse ist schon Therapie an sich.

Manch junger Mensch arbeitet lieber in einem aussichtslosen, kleinen Start-Up Unternehmen, wenn nur dessen Intention und das Arbeitsklima stimmen. Nicht selten freuen sie sich über dessen Akzeptanz wie Helden. Man könnte meinen, unsere wirtschaftliche Zukunft läge in Kleinstunternehmen, doch würde unsere Gesellschaft von diesen nicht leben können, selbst wenn es nur noch diese gäbe. Der finanzielle Aufwand für unsere Sozial-, Gesundheits- und Infrastrukturbedürfnisse bedürfen des Handels mit der ganzen Welt. Dass unser Lebensstandard auf den Rücken von Entwicklungs- und Schwellenländern ruht, ist nichts Neues. Auch wenn die herauf dämmernde Generation diese Notwendigkeit nicht wahrhaben will - wir wollen uns nicht ausmalen, was passierte, stellten wir diesen Umstand ab. Insofern ist es mehr als dringend notwendig, den Nachwuchs für weltweit operierende Großunternehmen zu begeistern. Hier fällt es nicht schwer, Wertschätzung für das große Ganze zu lernen, schließlich ist ein Großunternehmen eine ganze Welt für sich und der Schritt hin zum volkswirtschaftlichen Denken nicht fern. Die Basis der Psychologie und Pädagogik des Konzepts zur Mitarbeiterführung durch die Führungskraft und den Unternehmer ist somit eine Win-Win-Situation. Wer noch glaubt, die karitative Behandlung nachgewachsener Mitarbeiter wäre einseitig und ein Geschenk, der irrt. Nicht nur, dass die gesamte Volkswirtschaft davon profitiert, nein, auch der einzelne, ältere, einfache Mitarbeiter partizipiert durch die verbesserte Stimmungslage davon. Vielleicht gewinnt er sogar noch den Mut, am Arbeitstag an etwas anderes zu denken als an seinen verdienten Ruhestand, denn das Leben ist Bewegung. Leider nimmt der Bewegungsdrang mit den Jahren ab. Dennoch bleibt

Bewegung das Gesündeste überhaupt. Neben der Rastlosigkeit des Gehirns ist der Bewegungsdrang Motor eines jeden Menschen auf seinem Weg zu seinem Glück. Die Aussicht auf einen Ruhestands in Gedanken- und Bewegungslosigkeit ist ein Irrtum. Doch natürlich sei Manchem dieser vergönnt. Ein Leben in Knochenarbeit kann nicht auch im Ruhestand weitergehen.

Schreibtischtäter hingegen finden in ihm ihren Ausgleich in der Hinwendung zu Natur und Bewegung. Ruhestand aber muss nicht sein. Menschen, die es schafften, sich ihr Leben lang immer wieder Erfolge zu verschaffen und seien diese auch nur für sie selbst ersichtlich, arbeiten manchmal bis zu ihrem Tod. Sicherlich ist dies ein Extrem, es verdeutlicht aber die wesentliche Eigenschaft des Menschen, nämlich lebendig zu sein.

Dies will uns auf den kommenden Seiten leuchtendes Beispiel sein. Ohne provozieren zu wollen wird der Sinn so abgenutzter und missbrauchter Weisheiten wie *Kraft durch Freude* und *Arbeit macht frei* bewusst. *Freiheit, Gleichheit und Brüderlichkeit* wollen uns auf der Reise durch Psychologie und Pädagogik der Mitarbeiterführung begleiten. Nur das grundsätzliche Wesen des Menschen, ob jung oder alt, krank oder gesund kann Grundlage für die Entwicklung des Konzepts zur Praxis der Mitarbeiterführung sein. Ob diese sich während des digitalen Wandels vollzieht oder in einer anderer Epoche der Menschheit ist dabei unwichtig. Die Epoche vermittelt nur Optionen zur immer gleichen Formung des Mitarbeiters hin zu unserem und seinem, unser aller Glück.

Es ist gezeigt worden, dass dies nicht nur zum Zweck von Ausbeutung und Produktivität geschieht. Die wesentliche Eigenschaft des Menschen ist neben der Funktion in der

Familie vor allem seine Arbeitskraft. Diese selbst zu nutzen ist ein Zwang, wie beschrieben wurde. Sie ist Sinn seiner Existenz. Sie kultiviert den Geist und vermittelt damit die Ruhe, nach der sich der Mensch sehnt. Zu lernen ist dabei keine Frage des Alters sondern Übungssache.

1 Geist

1.1 Interdisziplinäres Denken

1.2 Degeneration

1.2.1 Gefahr

2 Körper

3 Digitaler Wandel

4 Unternehmenskultur

4.1 Präambel

4.1.1 Erfolg

4.1.2 Wesenszüge

4.1.3 Leben

4.2 Mitarbeiter

4.2.1 Inhaber/ Vorstand

5 Führungskraft

5.1 Aufgaben

5.2 Instrumente/ Anreize

5.3 Auftreten

5.3.1 Kultur der Begegnung