

1 Hic sunt dragones

KLAGE – Was kommt da noch alles auf uns zu ...

Wir hatten sie schon totgesagt, die sogenannte Dotcom- oder Internetwirtschaft. Aber es sieht ganz danach aus, dass die Dotcom-Pleite nur ein Vorgriff auf den größten und tiefgreifendsten Wandel der Arbeitswelt seit eintausend Jahren war.

Die Wirtschaft steht an der Schwelle zur vierten industriellen Revolution. Durch das Internet getrieben, wachsen reale und virtuelle Welt zu einem Internet der Dinge zusammen.

Statt uns mit aller Macht an altes Management und alte Vorstellungen von Ordnung, Sicherheit und Effizienz zu klammern, sollten wir die Chance nutzen, die vierte Industrielle Revolution aktiv und risikofreudig mitzugestalten. Neben dem Risiko ungeheurer Fehlschläge erwarten uns ungeahnte Möglichkeiten in Form von hoch flexibilisierter Großserien-Produktion, Kunden und Geschäftspartnern, die direkt in Geschäfts- und Wertschöpfungsprozesse eingebunden sind, und hochwertigen Dienstleistungen.

TRAUM – Ich glaube ...

... dass die Arbeit der Mitarbeiter zukünftig von Projekten bestimmt wird und die verbreitete Abneigung gegen den Wandel einer zunehmenden Lust an der Veränderung Platz machen wird.

... dass Unternehmen Barrieren beseitigen und Bürokratie abbauen werden und die Einbindung der Mitarbeiter so

tiefgreifend sein wird, dass das Delegationsprinzip der letzten Jahrzehnte ein Kinderkram dagegen ist.

... dass zukünftig immer mehr Mitarbeiter ermutigt werden, Regeln zu brechen und eigene Träume zu verwirklichen.

... dass in unserer Gesellschaft Flexibilität und Unternehmergeist gestärkt werden und eine offene Gesellschaft die Chancen globaler Vernetzung nutzt.

Gegensätze!

Bisher	In Zukunft
Berechenbarkeit	Turbulenzen und Zeichen des Übergangs
Beständigkeit	Dramatischer Wandel
Bekanntes Terrain	Unerforschte, weiße Flecke
Lineares Wachstum	Exponentielles Wachstum
»Pflastern von Trampelpfaden«	Bau von Schnellstraßen
Ordnung	Chaos
Ein wenig Anpassung und Veränderung	Neuerfindung
Strategie und Planung	Flexibilität
Vermeidung des Falschen	Tun des Richtigen
Industrielles Zeitalter	Informationszeitalter
Statik und Kontrolle	Fortdauernde Evolution
Siedler	Paradigmen-Veränderer und Pioniere
Veränderungen in der Produktion	Veränderungen entlang der gesamten Wertschöpfungskette
Routinebüro-tätigkeiten	Mikroprozessor
Hierarchien	Wenig Autoritätsstrukturen
Anweisungen	Wenig Verhaltensregeln
Reine Dienstleistungen	Integrierte Lösungen
Effizienzverbesserung bestehender Prozesse	In Frage stellen bestehender Prozesse
Standardabläufe	Ausnahmesituationen



Quelle: Fotolia

Auf uns kommt eine Zeit des dramatischen Wandels, der Turbulenzen und des Chaos zu. Solche Turbulenzen sind immer Zeichen des Übergangs. Der Informatikprofessor Peter Molzberger vergleicht das mit einem Flugzeug, welches sich der Schallmauer nähert, beim Übertritt in die Überschallgeschwindigkeit wird es mächtig durchgeschüttelt, um danach den Flug wieder ruhig fortzusetzen. Eine solche Phase kann einem Angst machen oder in Begeisterung versetzen, das ist abhängig von unserer inneren Einstellung zu Dynamik und Stabilität, oder sollte ich lieber Stagnation sagen? Ich komme auf diesen Aspekt später noch einmal zurück.

Was heißt es kommen Zeiten dramatischen Wandels auf uns zu – diese Entwicklung ist schon längst im Gange. Der Managementvordenker Tom Peters vergleicht unsere gegenwärtige Situation mit der jener Seefahrer im Mittelalter, die sich zu neuen Ufern aufmachten, diese bezeichneten die noch unerforschten, weißen Flecken unseres Erdballs auf Seekarten gern mit der Bezeichnung »Hic sunt dracones« (Hier sind Drachen). Ein gutes Bild und das ist auch der Grund für den Titel dieses Kapitels. In der Tat hat die Situation der alten Seefahrer sehr viel mit unserer heutigen Situation zu tun.

Einerseits begann um 1500, in einer sogenannten Schwellenzeit, der Weg in die Moderne, andererseits entwickelt sich die Welt von heute so rasant, dass eine als sicher geglaubte Bastion nach der anderen fällt. Was übrig bleibt, sind weiße Flecken, wo neue Drachen sind, aber auch ungeheure Chancen warten.

Wir sind in eine Phase exponentiellen Wachstums eingetreten und das Tempo der Veränderung nimmt immer mehr Fahrt auf. Um 1750 hatte sich das Wissen aus dem Jahre 1500 etwa verdoppelt, im 19. Jahrhundert veränderte sich mehr, als in den 1000 Jahren davor, 1900 hatte sich das Wissen der Schwellenzeit vervierfacht und in den ersten 20 Jahren des 20. Jahrhundert ereignete sich mehr als im gesamten Jahrhundert davor.

Im Jahr 2003 hatte sich das Wissen der Menschheit seit Christi Geburt bereits ver-160 000facht. Ray Kurzweil¹, Vordenker des Transhumanismus, Leiter der technischen Entwicklung bei Google, ist der Ansicht, dass das 21. Jahrhundert eintausend Mal so viele technische Neuerungen sehen wird, wie das Jahrhundert davor. Alles spricht dafür, dass er Recht hat.

1947 wurde der Transistor entwickelt, 1971 der erste Mikroprozessor mit 2300 Transistoren, der Intel 4004. 2014 brachte Intel den E5-2699v3 heraus, mit 5 570 000 000 Transistoren und das ist noch nicht das Ende der Fahnenstange. Die Zahl der Transistoren je Flächeneinheit wird sich weiter alle 18 Monate verdoppeln.



All das wird Auswirkungen auf uns und unsere Arbeitswelt haben, Der US-amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler und Managementvordenker Michael Hammer verglich die ersten drei Jahrzehnte des Computerzeitalters mit dem »Pflastern von Trampelpfaden«, das heißt mit der Computerisierung von alt hergebrachten Prozessen und Verfahren. Was jetzt kommt, ist der Bau von Schnellstraßen.

Unser Denken ist auf exponentielle Veränderungen nicht eingerichtet, denn bis vor Kurzem schien es sie nur in der Welt der Mathematik zu geben. Aber spätestens mit der Bevölkerungsexplosion sind wir in der realen Welt auf sie aufmerksam geworden, nun scheint es, greifen immer mehr exponentielle Entwicklungen in unser Leben ein. Vielen mag das als Chaos oder verrückte Welt erscheinen, manchem mag diese Entwicklung Angst machen, wenige sehen auch die Chancen, die darin liegen.

Nichts desto trotz, die Veränderungen passieren mit oder ohne uns, und wir sind gut beraten, uns in unserem unternehmerischen und Führungshandeln darauf einzustellen. Dazu bedarf es nicht ein wenig Anpassung oder ein wenig Veränderung, ein wenig Verbesserung – VERGESSEN SIE'S! Es bedarf einer REVOLUTION.

Wir müssen uns, unsere Unternehmen und Organisationen im Schumpeterschen² Sinne wieder neu erfinden.

Werfen wir einen Blick auf einige heilige Kühe der Managementlehre. Ich kann mich noch erinnern, dass zu Beginn meiner beruflichen Laufbahn das Thema Strategie und Planung sehr groß geschrieben wurde, kritisiert wurde vor allem kurzfristiges, auf jährliche Bilanzen ausgerichtetes Erfolgsdenken. Erste Ansätze der strategischen Planung gehen bis in die siebziger Jahre zurück – da drückte ich noch die Schulbank. Man versuchte, der zunehmenden Komplexität und Dynamik Rechnung zu tragen und Risiken rechtzeitig zu erkennen, indem man für Produkte und Märkte eine geeignete Strategie suchte, die den langfristigen Unternehmenserfolg sichern sollte.





Doch während wir planen geschieht das Leben, nichts gegen Strategie, aber Strategie benötigt heute mehr denn je Flexibilität und Flexibilität braucht Kommunikation, viel Kommunikation, MEGAKOMMUNIKATION. Vergessen Sie also große Pläne, heute funktioniert kaum noch ein Jahresplan, oder um es mit Brecht zu sagen:

»Ja, mach nur einen Plan! Sei nur ein großes Licht!

Und mach dann noch 'nen zweiten Plan.

Gehn tun sie beide nicht.«

Wie steht es heute eigentlich mit den Themen Total Quality Management, KVP, 5S oder Six Sigma? Gewiss, Qualität ist immer noch wichtig, aber heute ist mehr nötig als ständige Verbesserung. Brockhaus hat seine Ausgaben auch ständig verbessert doch dann kam Wikipedia! Wer heute versucht sein Produkt immer nur ein wenig besser zu machen, dessen Zeit wird bald abgelaufen sein, ein Verbessern kann nicht mit dem Tempo der Veränderung mithalten, schon jetzt sind chinesische Kopien von Maschinen und Produkten nicht nur dreist, sondern auch gut, da ist es nur noch ein kleiner Schritt zu eigenen Entwicklungen.

Um sich in diesem Wettbewerb behaupten zu können, wird eine Verbesserung bald nicht mehr ausreichen, gefragt ist Innovation und radikale Veränderung³. Nach James Utterback³, Professor of Management and Innovation am MIT, ist die Geschichte voll von Unternehmen, die einfalllos auf den sich vollziehenden Wandel reagiert haben. Zum Beispiel haben mit der Entdeckung des elektrischen Lichts die Gaslichtproduzenten ihre Produktivität so weit verbessert, dass es ihnen gelang, einige der Pioniere an die Wand zu drücken und dennoch werden heute unsere Straßen elektrisch beleuchtet. Oder die Reeder der großen Segelschiffe, die bis 1890 den Welthandel dominierten, heute würde man sagen, einen nachhaltigen Wettbewerbsvorteil besaßen. Mit dem Aufkommen der Dampfschiffe versuchten sie ihre Segler immer weiter zu optimieren, es wurden Vier-,





Fünf-, sogar Siebenmaster gebaut, bis hin zu dem Giganten Thomas W. Lawson, der im Sturm nicht mehr steuerbar war und sank. Alles Geschichte, mitnichten, ich habe es selbst erlebt, ich war als Trainer und Berater für die BASF Magnetics tätig, dem weltgrößten Hersteller von Magnetbändern, diese war aus der AGFA hervorgegangen, in den 90er Jahren wurde versucht durch ständige Verbesserungen, bei noch schneller fallenden Gewinnmargen zu überleben. Grund war das Aufkommen digitaler Speichermedien wie CD oder DVD. Schließlich wurde aus der BASF Magnetics: EMTEC Magnetics, diese wurde von RMG übernommen und diese wiederum von der französischen Pyral, 2012 wurde die Produktion eingestellt.

Dabei machen die Unternehmen nichts falsch, sie sind kundenorientiert, führen ständige Verbesserungen durch, investieren in Innovationen mit den besten Gewinnaussichten und dennoch büßen sie ihre Spitzenposition ein. Das Vermeiden des Falschen ist noch nicht gleichzusetzen mit dem Tun des Richtigen, aber was ist das Richtige, heute und in Zukunft – wir wissen es nicht. »Hic sunt dragones«, da sind sie wieder die weißen Flecken auf der Karte der zukünftigen Entwicklung.

Eines scheint sicher, nach dem »Industriellen Zeitalter«, begann in der westlichen Welt in den 70ern die sogenannte Immaterielle oder Postmaterielle, die einen nennen es Informationszeitalter, die anderen Kommunikationszeitalter, andere wiederum Servicezeitalter, auf jeden Fall beherrschten und beherrschen diese drei Themen unsere, vielleicht auch die kommende Entwicklung, wenn auch in einem bisher ungeahnten Maße.

Die Pole Stillstand und Dynamik bestimmen die politische, intellektuelle und kulturelle Landschaft. Unsere Einstellung zu diesen beiden Polen sagt etwas aus über uns als Individuen und als Gesellschaft – bevorzugen wir Dynamik und begreifen wir Fortschritt als fortdauernden Evolutionsprozess oder streben wir nach Statik und Kontrollen. Der Futurist, Autor, Dozent und Filmmacher Joel Bakker⁴ unterscheidet in diesem



Zusammenhang drei Kategorien von Menschen, da wären zunächst die Paradigmen-Veränderer, Personen, die in der Lage sind unsere Denkmuster zu verändern, sie sind die mentalen Vorreiter von Veränderungsprozessen. Nach den Paradigmen-Veränderern kommen die Pioniere, sie sind die ersten, die neue Denkmuster umsetzen, neue Technologien auf den Markt bringen, neue Methoden anwenden. Schließlich die Siedler, sie ziehen den Pionieren hinterher bzw. springen auf den fahrenden Fortschrittszug auf, wenn kein Risiko mehr besteht.

Jede Phase des Übergangs ist turbulent und chaotisch, je größer die Turbulenz, umso weniger ist für Trittbrettfahrer zu holen. Das ist eine Zeit für Paradigmen-Veränderer, die Neues denken und Pioniere, die diese technischen, organisatorischen Neuerungen umsetzen – Innovation, ganz im Schumpeterschen Sinn.

Jetzt ist so eine Zeit, Tom Peters sagt dazu: »besonders oder ausgesondert!«

Zeiten des Übergangs bringen immer auch Ängste mit sich, denn in diesen Turbulenzen wissen wir nicht, wo die Reise hin geht, steigen wir auf oder ab?

Vieles spricht dafür, dass wir eine Phase neuen Aufschwungs erleben werden, allerdings wird diese von völlig anderer Qualität sein. In der wirtschaftlichen Entwicklung werden sich einige bestehende Trends noch verstärken, so wird das Thema Information und Informationstechnologie noch mehr an Bedeutung gewinnen. Mobile Computer, das Internet und Cloud Computing beginnen die industrielle Entwicklung entscheidend zu verändern und machen auch vor der Bürowelt nicht halt. Eingebettete Kleinstcomputer ermöglichen es, dass Produkte und Maschinen selbstständig Informationen austauschen. Der Fertigungsprozess wird damit dezentral und dynamisch gesteuert.

Ein Beispiel: Ein Unternehmen bestellt 1000 Notebooks zum frühestmöglichen Zeitpunkt. Dann verzögert sich die Lieferung, wegen eines Taifuns im Südchinesischen Meer. Das

Computersystem des Anbieters checkt alle Lagerbestände, die im näheren Umfeld des Bestellers liegen und stellt fest, das nicht das bestellte Notebook aber ein geringfügig teureres (sagen wir 200,-€), aber auch leistungsstärkeres Modell verfügbar wäre. Der Computer macht daraufhin dem Besteller das Angebot, das größere Modell fristgerecht zu liefern und zwar mit einem Rabatt von 90,-€. Das ist keine Zukunftsmusik, sondern schon Realität, hätte aber vor 10 Jahren noch die Einbeziehung mehrerer Managementebenen erfordert. Und was für ein krasser Gegensatz zu Unternehmen, in denen die Entscheidung, ob einem Stammkunden bei einer Reklamation statt 20 Prozent ein 50-prozentiger Rabatt eingeräumt wird, noch über mehrere Managementebenen hinweg getroffen beziehungsweise abschlägig beschieden wird – so habe ich es selbst erlebt und das bei einem Autohersteller im Premiumbereich.

Welches Produkt gehört in die Verpackung? Wie muss ein Rohling bearbeitet werden? Welche Maschine bearbeitet das Teil als nächstes? Im Zeitalter der Industrie 4.0 geben die Produkte selbst die Antwort und informieren die Maschinen, was mit ihnen passieren soll. Die Produkte tragen Barcodes oder RFID-Chips auf der Oberfläche, die entsprechende Informationen enthalten. Scanner und Computer lesen die Daten aus, übermitteln sie online weiter – und sorgen dafür, dass die Maschinen richtig agieren und interagieren.

Wie gesagt, diese Entwicklung macht an den Werkstoren nicht halt, es verändert sich die gesamte Produktionslogistik entlang der Liefer- und Wertschöpfungskette, bis zu Marketing, Service und Verwaltung.

Tom Peters beschreibt in seinem Buch *Re-Imagine*, dass Dell lediglich 10-Quadratmeter benötigt, um Ersatzteile für eine neue Computerbaureihe zu lagern, obwohl täglich ca. 8000 individuell konfigurierte Geräte die Werkshallen verlassen: Das gelang nur, weil Dell seine erweiterte Lieferkette von jeglichem bürokratischen Ballast befreite.

Bauteile in Fahrzeugen können künftig so ausgestattet sein, dass sie kontinuierlich Daten über ihren Zustand sammeln und mitteilen können, wenn ein Austausch nötig wird – und das, bevor es zum Ausfall kommt. Das Bauteil sendet selbstständig eine Nachricht an den Hersteller, dass Ersatz gefertigt werden muss. Die Rückmeldung enthält neben genauen technischen Angaben auch die Information, wohin das Bauteil anschließend versandt werden muss. Beim Lieferanten konfigurieren die Maschinen sich selbst so, dass das passende Teil gefertigt wird und schicken es schließlich auf die Reise an den richtigen Zielort. Ein entsprechender Wartungstermin ist dann bereits vereinbart – auch darum hat sich das Fahrzeug »gekümmert«.

Klassische, vor allem Routinebüroarbeiten gehören immer mehr der Vergangenheit an, sie werden von einem Mikroprozessor für 500,-€ übernommen.

Der Wandel ist schmerzvoll und hart, er vollzieht sich mit ungeheurer Wucht und er lässt sich nicht aufhalten, aber er bietet auch riesige Chancen!

Ein treffendes Beispiel findet sich bei Tom Peters⁵: Es bedurfte 108 Docker, um im Jahr 1970 einen Holzfrachter zu entladen. Diese brauchten dafür 5 Tage, alles in allem 540 Manntage. Dann hielt der Container Einzug, heute 45 Jahre später braucht man im selben Hafen, am selben Liegeplatz nur noch 8 Mann und einen Tag, das sind 8 Manntage, außerdem verrichten diese Mitarbeiter kaum noch körperliche Arbeit. Das bedeutet, schwere körperliche Arbeit wurde um 98,5 Prozent reduziert. Heute erleben wir ähnliche Effekte auch bei klassischen Büroarbeiten. Der heutige Vice President von Intermec und HP-Veteran über HP: »Wir maximieren unser intellektuelles Eigentum, die Arbeit lagern wir aus.«

Wenn wir genug Paradigmen-Pioniere haben und diesen ausreichend Freiräume geben, hat Deutschland gute Chancen in dem entbrennenden Wettbewerb zu bestehen. Bei uns

finden sich die führenden Fabrikaurüster und stark im Bereich eingebettete Systeme. Es kommen mir allerdings Zweifel, ob wir über ausreichend Paradigmen-Pioniere verfügen werden, laut einer in der *Wirtschaftswoche* veröffentlichten Studie des Beratungsunternehmens Universum Communication sehen nur noch 24 Prozent aller Studentinnen und Studenten eine unternehmerische bzw. kreativ/innovative Tätigkeit als Karriereziel, 2008 waren es noch 30 Prozent – willkommen im Staat der Siedler und Trittbrettfahrer.

Die Flexibilität der Fertigung wird in der Industrie 4.0 noch mehr zunehmen, Abläufe werden noch transparenter, die Unternehmen behalten jederzeit den Überblick und können sich Veränderungen und Störungen ad-hoc anpassen, siehe das Beispiel von Dell.

Im Zeitalter der Industrie 4.0 entscheiden die Maschinen individuell über die Produktion, wann welches Produkt hergestellt wird, wie es lackiert wird. Umprogrammieren ist nicht nötig, ebenso wenig die Festlegung ausgewählter Arbeitsschritte. Auf diese Weise kann schnell auf Kundenwünsche reagiert werden, selbst die Einzelproduktion kann so rentabel sein.

Es bieten sich vielfältige Anknüpfungspunkte für neue Geschäftsmodelle, insbesondere für innovativen Service. Ich werde auf diese Thema unten noch näher eingehen.

Die vierte industrielle Revolution wird auch die Arbeit revolutionär verändern, einerseits eröffnen sich den Mitarbeitern neue Spielräume, indem die Arbeit genau auf die Möglichkeiten des Einzelnen zugeschnitten wird, andererseits erfordert Industrie 4.0 auch eine revolutionäre Führung, denn ein hierarchisches Unternehmen, in dem die Mitarbeiter auf Anweisungen warten und Papiere auf den Schreibtischen irgendwelcher Hierarchen verstauben, kann nicht nach den Regeln der Industrie 4.0 funktionieren. Es gibt nur wenige Verhaltensregeln und noch weniger Autoritätsstrukturen im vernetzten Unternehmen,

jeder kann mit jedem zu jeder Zeit offen kommunizieren. Nach herkömmlichen Standards ist das vernetzte Unternehmen »außer Kontrolle«, revolutionär führen bedeutet auch, Kontrollverlust als Realität anzuerkennen. Kjell Nordström und Jonas Ridderstråle dazu in *Funky Business*⁶: »IT ermöglicht totale Transparenz. Menschen mit Zugang zu relevanten Informationen beginnen jede Art von Autorität in Frage zu stellen. Der dumme, treue und bescheidene Kunde, Angestellte und Bürger ist tot.« Dazu später mehr.

In Deutschland arbeiten jetzt schon dreiviertel aller Beschäftigten im Dienstleistungsbereich, ebenso groß ist auch die Wertschöpfung, die dieser Bereich heute schon erbringt. Vielleicht ist diese Zahl sogar irreführend, denn ein großer Teil der Menschen, die dem Fertigungssektor zugerechnet werden, haben mit Produktion im engeren Sinne wenig zu tun. Der Anteil innovativer, wettbewerbsfähiger und qualitativ hochwertiger Serviceleistungen wird sich unter dem Einfluss der Industrie 4.0 noch erhöhen. Ich meine damit Serviceanbieter, die nicht nur selbst Wachstumspotenziale erschließen, sondern auch ihren Kunden zum mehr Produktivität und Innovation verhelfen. Ich meine damit nicht die Zunahme irgendwelcher Jobs im Niedriglohnsektor. Diese Entwicklung wird ganz andere Anforderungen an die Leistungsfähigkeit und vor allem Serviceorientierung der Mitarbeiter stellen. Worin besteht der Unterschied zwischen dem 25-köpfigen Kader einer Bundesligamannschaft und einer Finanzabteilung? In der Fußballmannschaft sind selbst die Ersatzspieler noch Spitzenklasse, warum nicht auch in der Personalabteilung?

Im Service wird sich die reine Dienstleistung hin zu integrierten Lösungen entwickeln, das heißt man erklimmt die Wertschöpfungskette, indem man Beratungsdienstleistungen in das Produktangebot einbindet oder eher umgekehrt, man bindet in eine Beratungsdienstleistung das eigene Produkt ein. So wird aus Service eine »Lösungswirtschaft«. Oder man geht noch

einen Schritt weiter. Um sich in einer Welt hervorzutun, in der alles vorhanden ist und alles nahezu reibungslos funktioniert, in einer Überflussgesellschaft in der, wie es Kjell Nordström und Jonas Ridderstråle es ausdrücken, immer mehr ähnliche Firmen mit ähnlichen Leuten ähnliche Produkte anbieten, ist es überlebenswichtig damit aufzuhören, normal zu sein. Das Zauberwort heißt hier Erlebnis. Tim Sanders, ehemals Executive bei Yahoo, beschreibt die Entwicklung sehr plastisch⁷: 1940 – Rohstoff-Wirtschaft. Die Großmutter kauft für 1 \$ Mehl, Zucker und Eier, aus diesen »Rohstoffen« backt sie einen Geburtstagskuchen. 1955 – Waren-Wirtschaft. Die Mutter nimmt eine vorgefertigte Backmischung für 6 \$ und stellt daraus den Kuchen her. 1970 – Dienstleistungs-Wirtschaft, Backwaren sind inzwischen für alle bezahlbar, die Mutter kauft deshalb für 10 \$ einen professionell gebackenen Kuchen. 1990 – Erlebnis-Wirtschaft, mittlerweile ist der Vater für die Geburtstage der Kinder zuständig, das Kind wünscht sich eine Geburtstagsparty bei Chuck E. Cheese, Pizza Hut oder wem auch immer und will alle Freunde dazu einladen. Der Vater spendiert 100 \$ für dieses »Erlebnis«.

Diese Entwicklung hat Auswirkungen auf die Mitarbeiterführung, weil nur Spitzenmitarbeiter Spitzenleistungen für die Kunden erbringen, weil nur Spitzenmitarbeiter dem Kunden ein »Erlebnis« vermitteln können, weil Mitarbeiter lieber zu den Web-Freaks gehören wollen, als zur Computer und Elektro GmbH.

Ich moderierte einmal einen Workshop, bei dem es nach einer Umstrukturierung darum ging, das gemeinsame Projekt zweier Abteilungen voranzubringen, welches offensichtlich in einer Sackgasse gelandet war. Es wurden das Problem definiert, Ursachen analysiert und schließlich Lösungsmöglichkeiten gesammelt. Als es dann darum ging einen Tätigkeitskatalog zu erstellen und für die einzelnen Veränderungsschritte die Zuständigkeiten festzulegen, wollte der anwesende Bereichsleiter die weitere Diskussion mit den Worten »die aufgelisteten

Schritte bedürfen wohl keiner weiteren Diskussion, es handelt sich ja nur um Kommunikationsprobleme« beenden. Nur Kommunikationsprobleme? Die Deutsch-Französische Brigade, dazu der NDR⁸: »Ein weiteres Problem ist, dass es keine gemeinsame Grundausbildung gibt. Deutsche und Franzosen konnten sich bis heute, 25 Jahre nach Gründung des Verbandes, nicht auf einen gemeinsamen Ansatz verständigen. Die Ausbildung der Soldaten orientiert sich weiterhin an den eigenen nationalen Anforderungen.« Nur ein Kommunikationsproblem! Neuverteilung der Flüchtlinge innerhalb der EU – nur ein Kommunikationsproblem! Verkauf und Innendienst – nur ein Kommunikationsproblem! Dieses Problem ist, wie es Tom Peters treffend ausdrückte, DAS PROBLEM!

Kommunikation wird noch mehr eines der Schwerpunktthemen revolutionärer Führung werden – Kommunikation ist die Seele des Verkaufs und Führungskräfte müssen mehr denn je Verkäufer sein! Dazu mehr im Kapitel »Bedeutung, Geschichten, Vorbilder«.

Worum es immer geht, ist die Grundlage von Macht, Herrschaft und Führung, ob in einer Nation oder einem kleinen Projektteam. Es geht darum, ob es Ziel ist, bestehende Prozesse effizienter zu gestalten und besser zu steuern – ODER: Kontrolle, oder bestehende Prozesse in Frage zu stellen, auf einer ganz anderen Ebene zu denken und neu zu erfinden. Es geht um neue Möglichkeiten Unternehmen zu strukturieren, um neue Möglichkeiten zu interagieren, um neue Möglichkeiten Handel zu treiben, um neue Möglichkeiten zu erkennen und zu nutzen ...

Macht und Herrschaft wurden bisher immer den hierarchisch höher Stehenden zugesprochen. Doch die Verhältnisse ändern sich gerade grundlegend: »...es wird nur wenig Verhaltensregeln und noch weniger fest gefügte Autoritätsstrukturen geben«, sagt der US-amerikanische Redner, Autor und Philosoph David Weinberger⁹.

Die Machtverhältnisse in Unternehmen sind dabei sich zu verschieben, es verschwimmen die Grenzen zwischen Unternehmen und Markt, Mitarbeitern, Kunden und Lieferanten. Hierarchische Organisationen, leistungsfähig, wenn es um das Regelhafte geht, sind mit dem Besonderen dieser Situation überfordert. Aber Wertschöpfung geschieht immer mehr in Ausnahmesituationen nicht in Standardabläufen, immer mehr in einer »metaphysischen Welt«, danach wir der Markt lechzen, an Produkten herrscht kein Mangel, so Jesper Kunde¹⁰.

Im Zeitalter der Massenproduktion standen Planung und Planbarkeit im Fokus der Unternehmen, daher auch die verbreitete Vorliebe für Produktionstechnik, Managementtechnik, Führungstechnik – doch diese Ansätze funktionieren nur noch eingeschränkt. Das Unternehmenskapital findet sich immer weniger in Anlagen und Maschinen, sondern in den Köpfen der Mitarbeiter. Geht der Mitarbeiter, dann geht ein wichtiger Teil des Unternehmenskapitals. Der ehemalige CEO von Intel Andrew Grove: »Wir müssen bitter erfahren, was es heißt, wenn uns wichtige Köpfe verlassen.«

Auf den Punkt!

- Eine Zeit des dramatischen Wandels.
- Alles ist offen.
- Eine Phase exponentiellen Wachstums.
- Eine Revolution im Führungshandeln.
- Unternehmen und Organisationen neu erfinden.
- Megakommunikation.
- Information – Kommunikation – Service.
- Routinebüroarbeiten verschwinden.
- Zeit für Paradigmenveränderer.
- Wertschöpfung folgt nicht mehr Standards.
- Das Unternehmenskapital findet sich in den Köpfen der Mitarbeiter.

