

# 1 Einleitung

Es war Anfang der 1990er Jahre. Ich saß an meinem Schreibtisch im EDV-Unterricht, startete den Bildschirm mit Unverständnis an. Zu sehen: ein schwarzer Hintergrund mit grüner Schrift. Ich dachte: *Das werde ich sicher nie brauchen! Warum soll ich das lernen?* Schreibmaschinenunterricht und Steno zu lernen erschien mir wesentlich schlüssiger, als mit diesem mühsamen schwarz-grünen Flimmern auf dem Bildschirm umzugehen. An diesen Gedanken wird deutlich: Ich wehrte mich gegen das, was ich da lernen sollte. Aus dem EDV-Unterricht habe ich genau Folgendes mitgenommen:

- Computer funktionieren, wenn man etwas eintippt und auf Enter drückt,
- unter gar keinen Umständen sollte ich die Esc-Taste oben links drücken,
- und meine nie gestellte Frage, warum es die Esc-Taste überhaupt auf der Tastatur gibt, wenn man sie nie drücken darf.

Was meine Ansichten zum Thema Computer betraf, lag ich vollkommen falsch. Das wusste ich nur noch nicht.

Irgendwann begegnete mir ein Computer zuhause. Meine drei Jahre ältere Schwester wollte einen, jetzt hatte sie einen. Das einzig Spannende war für mich, den Disketten dabei zuzusehen, wie sie im Laufwerk verschwanden und wieder auftauchten. Wozu diese Computer gut sind, verstand ich erst später, als mein Cousin mir zeigte, wie man mit einem Joystick Pac-Man darauf spielen kann. *Das ist also der Sinn von Computern*, dachte ich.

Mein erstes Praktikum machte ich bei einem Energieversorger in der Abteilung Energieabrechnung. Meine Aufgabe war, händisch die Karteikarten der Kunden durchzugehen, um zu überprüfen, wer bereits seine Rechnung bezahlt hatte und wer nicht. Zusammen mit uns im Raum saß ein Mann mit dem Rücken zu uns am Computer, der damit kontrollieren konnte, ob es wirklich



stimmte, dass diese Person auf der Karteikarte seit mehr als vier Monaten keine Rechnungen mehr beglichen hatte.

Zur gleichen Zeit führte das Energieunternehmen im großen Stil SAP ein. Bis heute habe ich die Stimmen der Mitarbeitenden im Ohr:

*Das System wird sich nie durchsetzen.*

*Der ganze technische Kram bringt nichts.*

*Also ich werde das ganz sicher nicht lernen.*

Ich glaubte ihnen damals.

In Wien, Ende der 1990er Jahre, war ich super stolz auf meine erste Festnetz-Internet-Leitung. Mit schrillenden Geräuschen unterschiedlicher Tonlagen wählte ich mich über ein Modem ins Internet ein. Es klappte nicht immer beim ersten Mal und das Internet war im Gegensatz zu heute noch ziemlich leer.

Mit den Einnahmen aus meinem ersten Studierendenjob kaufte ich ein ziemlich großes Nokia-Handy. Damit konnte ich telefonieren und SMS schreiben, für ein C musste ich dreimal die 2-Taste drücken. So viele, mit denen ich hätte telefonieren und SMS schreiben können, gab es nicht und die Kosten für beides sprengten oft mein Studierendenbudget. Und doch fühlte es sich großartig an, auf dem neusten Stand der Technik zu sein.

Zur selben Zeit war Bill Gates in Wien und hielt einen Vortrag im Haus der Industrie. Während seines Vortrags erzählte er von der Zukunft. Von einem Telefon, das gleichzeitig Computer und Musikplayer sein sowie Internetzugang bieten wird. Ein Telefon, das langfristig einige Dienste, Medien und Geräte ablösen wird. Raunen und Kopfschütteln um mich herum, ich saß mitten in einem Saal voller Zweifel, Ablehnung und Ungläubigkeit.

Ein Gefühl, das mir meine Großtante Paula sehr einprägsam nähergebracht hat. Sie war Jahrgang 1906 und die Schwester meines Großvaters. Dieser hatte von seinem Vater den familieneigenen





kleinen Hof mit Schweinen und Hühnern übernommen und bestellte ein paar Felder. Tante Paula war eine Seele von Mensch, sie blieb ihr Leben lang an der Seite ihres Bruders und dessen Familie. Ihr komplettes Leben verbrachte sie so in einem kleinen Westerwälder Dorf.

Einmal erzählte sie mir davon, dass 1917 der Strom in die Häuser im Dorf Kausen kam. Bis dahin leuchtete man hauptsächlich mit Karbid-Lampen – einer Gaslampe, deren Brennstoff in chemisch gebundener Form transportiert und erst kurz vor der Verbrennung in Gas umgewandelt wird. Karbid-Lampen haben eine lange Tradition als Grubenlampe im Bergbau unter Tage. Die Bewohner des Dorfes wollten keinen Strom haben, aber durch den Ersten Weltkrieg wurde Karbid knapp. So zog der Strom in die Haushalte ein.

Meine Tante hatte großen Respekt, mitunter sogar Angst vor dem elektrischen Licht. Sie verzweifelte anfangs daran, dass es sich nicht mit Pusten löschen ließ. Die Skepsis gegenüber technischen Möglichkeiten blieb längere Zeit ihr Begleiter. In den 1980er-Jahren weichte sie ihre Wäsche noch im Steinbecken ein, allein ein Rundtrockner zeugte von Modernität. Statt Staubsauger nahm sie den Teppichkehrer, der mittels Rundbürste (ähnlich den heutigen Tischrollern bzw. Krümelbürsten) die Verschmutzung vom Boden aufnahm. Bis ins neue Jahrtausend hinein kochte sie am Scheitholzherd, obwohl nebendran ein elektrischer Herd installiert war.

## Veränderung

Als Kind im EDV-Unterricht habe ich wirklich nicht verstanden, warum ich mich mit einem Computer auseinandersetzen sollte, irgendwann aber habe ich die Skepsis überwunden und Spaß daran gefunden, Neues auszuprobieren. Angst und Hektik, die bei vielen Menschen gegenüber der Digitalisierung herrschen, kann ich heute aus einer anderen Perspektive betrachten und



sehe, dass gerade Unternehmen enormen Druck verspüren aufgrund dieser Entwicklungen. Immer wieder ist zu beobachten, dass gerannt wird, ohne eine erkennbare Richtung zu verfolgen. Werte, Haltungen und Strategien wechseln jährlich, werden etabliert, ausgerollt, wieder eingerollt und neu entwickelt. Die Schnelligkeit der Zeit scheint uns alle zu überholen. Nur: Ist das wirklich notwendig? Vor allem vor dem Hintergrund, dass trotz dieser Schnelligkeit Strukturen, Menschen und ihr Tun an vielen Stellen von großen Unternehmen gleichbleiben, obwohl sich um Veränderung bemüht wird.

»Veränderung gibt es nicht zum Nulltarif. Wenn sich was ändern soll, kann nicht alles bleiben, wie es ist.« So schrieb es mal Wolfgang Reitzle, Aufsichtsratsvorsitzender der Linde AG, treffsicher in der Welt 2007. Veränderung ist nicht immer einfach. Es gab in der neueren Geschichte immer wieder Wendepunkte, an denen Menschen Gefühle der Überforderung, Hilflosigkeit, Abwehr und Angst erlebten, bevor sich die Neuerungen in den Alltagsgebrauch einfügten und zur Selbstverständlichkeit wurden.

Sobald eine große Neuigkeit auftaucht, gibt es nach dem bereits verstorbenen deutschen Historiker Reinhart Koselleck ein entscheidendes Problem. Er selbst nannte es das Auseinandertreten von Erfahrungsraum und Erwartungshorizont. Das bedeutet: Menschen können nicht mehr auf Erfahrungen aus der Vergangenheit zurückgreifen, um den eigenen, individuellen Veränderungsprozess zu beschleunigen.

Ein gutes Beispiel, um das zu verdeutlichen, war die Erfindung der Eisenbahn. Sie war damals 30 km/h schnell. Vor dieser Erfindung gab es nichts, das so schnell war. Genau das eröffnete wahnsinnig viele Chancen – gleichzeitig verunsicherte es die Menschheit enorm. Gerüchte, ausgelöst von Ängsten, verbreiteten sich: Könnte es sein, dass bei einer solch hohen Geschwindigkeit unser Trommelfell platzt? Das mag uns heute absurd vorkommen, aber nochmal: Es gab vorher nichts Vergleichbares. Es gab keinen Erfahrungsraum für solche Geschwindigkeiten, der hätte



betreten werden können, um vergangene Erfahrungen für diese neue Erfindung zu nutzen.

Hinzu kommt das Beschleunigungsparadox: Ab der Industrialisierung empfanden Menschen zum ersten Mal das Gefühl, dass sich die Welt um sie herum viel zu schnell verändert. Sie fühlten Zeitnot und Zeitdruck, sodass selbst Erfindungen, die den Menschen Last abnahmen, keine Erleichterung mit sich brachten. Eigentlich sollten Menschen doch durch technische Errenschaften mehr Zeit haben, stattdessen fühlten sie sich mehr und mehr gestresst.

Zum Beispiel das Telefon: Es bot schon vor den neuen Medien Kommunikation in Echtzeit und löste dadurch mitunter ähnliche Szenarien aus wie bei meiner Tante Paula, als in ihrem Haus elektrisches Licht eingeführt wurde. Beispielsweise ereignete sich 1902 in einer Berliner Telefonzentrale Folgendes: In Telefonzentralen gehen gewöhnlich viele Anrufe ein, das wissen wir heute. So auch dort – nur, die Menschen dort kannten das gar nicht! Es klingelte überall gleichzeitig, unaufhörlich. Erst fing eine Frau an zu schreien, bald darauf schrien alle und teilweise liefen die Arbeitenden sogar weg. Ein ähnliches Gefühl haben manche Menschen, die ihr E-Mail-Postfach öffnen und mehrere Tausend ungelesene Mails haben. Oder Menschen, die bei WhatsApp in Gruppenchats sind und plötzlich innerhalb von einem Acht-Stunden-Arbeitstag mehrere hundert Nachrichten erhalten haben. Es überrennt einen. Überforderung macht sich breit.

Wer das täglich durchmacht, hat gute Chancen auf ein Burnout-Syndrom. Aber davon ausgehen, dass es Burnout erst seit dem Internet gibt, sollte man nicht. Es hatte nur früher eine andere Bezeichnung: Nervosität/Neurasthenie. Im 19. und 20. Jahrhundert war diese Erkrankung stark verbreitet – sie zeigte bei den Betroffenen ähnliche, wenn nicht sogar gleiche Symptome.

Fest steht: Es gab schon früher Veränderungen, die die Menschen ziemlich überfordert haben. Es lohnt sich deshalb, einen Blick



darauf zu werfen, wie mit dem technologischen Wandel und dem daraus erwachsenen Gefühl der Beschleunigung umgegangen wurde und wird.

### Phasen der Veränderung

Warum bringen Veränderungen Menschen derart durcheinander? Um dahinter zu kommen, beobachtete Gerhild Deutinger Menschen in Veränderungsprozessen und formulierte 2013 folgende Erkenntnis: Menschen durchlaufen unterschiedliche Phasen.

Zuerst haben Menschen eine ungute Vorahnung oder Sorge, beispielsweise ein Mitarbeiter aus dem Management, der merkt, dass er auf dem absteigenden Ast sitzt. Er macht sich Sorgen und schläft nicht gut. Sobald die Veränderung da ist, kommt es zum Schock (Phase zwei): »Was? Die haben mich wirklich gekündigt.« Sprachlosigkeit und Fassungslosigkeit sind typisch. Phase drei ist dann Ablehnung der Tatsache/Verleumdung. »Das können die doch nicht ernst meinen? Da muss ein Fehler vorliegen. Wie stellen die sich das denn vor?« Danach kommen Frustration, Wut und Ärger auf, die in aktiven Widerstand münden können. »Wenn die mich eh nicht mehr hier haben wollen, muss ich ja auch nichts mehr machen.«

Es folgt: rationale Einsicht, Trauer. Langsam sickert die Erkenntnis durch und der Mitarbeiter erkennt, dass er nicht in einem schlechten Traum festhängt, sondern dass er wirklich gekündigt wurde. Nun gibt es zwei Möglichkeiten, entweder der Mitarbeiter bleibt in der Phase Reaktanz stecken oder er wird sich langsam der Veränderung gegenüber öffnen. Diese Phase ist allerdings keine aktive. Sie ist allein dadurch geprägt, dass der Mitarbeiter versucht, seine Situation zu akzeptieren.

Die nächste Phase wird wieder aktiver: Ausprobieren/Lernen/Neugierde. Wahrscheinlich wird der ehemalige Mitarbeiter Bewerbungen schreiben, vielleicht macht er nochmal eine Fortbildung, er führt Gespräche und versucht mit seiner neuen



Situation umzugehen und seinen Status wieder zu verbessern. In der nächsten Phase »Erkenntnis, Akzeptanz« hat der ehemalige Mitarbeiter sich seine Selbstsicherheit wieder zurückgeholt, hat vielleicht neue Kompetenzen erlangt und eventuell sogar eine neue Stelle gefunden. Die letzte Phase heißt: Integration. Die Veränderung spielt keine negative Rolle mehr im Leben des ehemaligen Mitarbeiters. Er ist vollkommen in seiner neuen Situation angekommen.

Heute wissen wir, dass Menschen unterschiedlich schnell die Phasen der Veränderung durchlaufen. Es kommt auch immer auf die Veränderung selbst an und wie viele Ängste und Befürchtungen ein Mensch mit der Veränderung verbindet. Es gibt einige Methoden, mit denen Menschen, die Veränderungen nicht so gut wegstecken, geholfen werden kann.

### Drei historische Learnings

Die Phasen der Veränderung erklären allein aber nicht, warum die Gesellschaft sich heute derart überfordert fühlt. Es hat auch damit zu tun, dass die Zukunft nicht – oder nicht mehr – die Wiederkehr des immer Gleichen ist. Die Ungewissheit, die daraus resultiert, ist somit immer offen für einen positiven als auch negativen Ausgang. Aus den bisher gegebenen historischen Beispielen können drei Learnings für unsere heutige Zeit gezogen werden (frei nach Prof. Dr. Andreas Rödder zitiert):

1. Die Zukunft wird doppelt anders, als wir denken: Schon Aristoteles stellte fest: »Es ist wahrscheinlich, dass das Unwahrscheinliche geschieht.« Und damit hatte er ziemlich recht.
2. Die Komplexität nimmt zu, nicht ab: Neue Probleme lösen alte auf gar keinen Fall ab, stattdessen bleibt die Komplexität, was dazu führt, dass Menschen immer wieder überfordert sind oder sein werden. Die Mediengeschichte zeigt beispielhaft, dass Neuerungen nicht unbedingt vorherige Systeme ablösen. Das Radio verdrängte nicht die Zeitung, das Fernsehen nicht das

Kino, der Computer nicht das Fernsehen – die Angst, dass das passieren könnte, war trotzdem jedes Mal da und groß und schien unüberwindbar.

Aus diesem Grund macht es in Unternehmen Sinn, anhand gemischt vernetzter Gruppen (aus unterschiedlichen Hierarchien, Abteilungen und Ebenen) die Komplexität, die Einzelne überfordert, zu überwinden.

3. Was der Mensch auch macht, er schafft unvorhersehbare Konsequenzen: Die Welt ist ein Geflecht aus miteinander verbundenen Systemen und nicht immer ist klar erkennbar, was jetzt genau zusammenhängt. Das heißt, egal, was der Mensch macht, es wird zu Konsequenzen kommen, die er nicht vorhersehen konnte. Das kann man gut am Klimawandel illustrieren. Gerade wird weltweit an Lösungen gefeilt, um den Klimawandel aufzuhalten und umzukehren. Aus diesem Grund hat man sich auch älteren Ideen wieder zugewandt, wie beispielsweise dem Elektrofahrzeug. Zurzeit explodieren die Bestellungen bei den Autohändlern, sie kommen dem fast nicht hinterher. Gleichzeitig wartet vor allem in Großstädten ein Problem: Es gibt sowieso schon wenige Parkplätze, und es gibt noch weniger Parkplätze, bei denen gleichzeitig der Akku aufgeladen werden kann. Strom ist aber auch nicht gleich Strom, also wie kann ich als Elektroautobesitzerin sicherstellen, dass mein Auto allein mit Ökostrom aufgeladen wird? Und wie lange hält so eine Autobatterie? Schließlich ist der Verschleiß von Batterien ein Problem des täglichen Lebens geworden. Aber wie sieht es mit der Recyclingfähigkeit der Batterie aus? Gibt es genügend Lithium und Kobalt, um langfristig alle benzinbetriebenen Fahrzeuge auszutauschen? Und werden diese Rohstoffe ökologisch abgebaut?

Und das sind bisher nur die Überlegungen, die wir vorhersehen können. Was am Ende tatsächlich passieren wird, ist unvorhersehbarer, als viele glauben wollen.





Aus diesen drei Learnings ergeben sich folgende Empfehlungen:

- Es gibt keine einfachen und eindeutigen Lösungen: So sehr eine Sehnsucht in Menschen danach herrscht, für komplexe Zusammenhänge einfache Lösungen zu finden, so unmöglich ist das. Das ist frustrierend. Und anstrengend. Es fühlt sich nicht gut an, dem ausgesetzt zu sein. Und doch gibt es dafür nur eine Vorgehensweise: zu lernen, Komplexität zu ertragen.
- Offenheit statt Selbstgewissheit: Statt davon auszugehen, dass das, was prognostiziert wird, auch stimmt, sollte eher vom Gegenteil ausgegangen werden. Je selbstsicherer Prognosen gestellt werden, desto unwahrscheinlicher ist es, dass sie eintreten. Das darf aber nicht verunsichern. Stattdessen ist Offenheit gegenüber Trends und Flexibilität empfehlenswert. 30 Jahre dasselbe zu machen wird in Zukunft noch weniger Erfolge bringen, als heute schon.
- Gestaltungsanspruch: Im besten Fall ist es den Menschen möglich, sich Veränderungen zu eigen zu machen. Dabei stehen ihnen mitunter »Selbstentmächtigungs narrative« gegenüber, mit denen sie sich einreden, was doch alles gar nicht möglich oder lösbar ist. Eine Kapitulation vor gefühlter Ohnmacht. Erfolgreicher ist, den eigenen Gestaltungsanspruch zu entdecken und sich auf den Weg zu machen, die Zukunft selbst mitzubestimmen. Also sich beispielsweise beizubringen, wie Apps programmiert werden, statt für immer der User zu sein, der von Computern beherrscht scheint.

## **Innovationsfähigkeit: Ohne Druck keine Bewegung**

Im Laufe des Buches werden Innovationen immer eine große Rolle spielen, denn sie sind es, die Unternehmen zukunftsfähig machen, indem eigene Wege gefunden werden, um in der sich ständig verändernden Welt zurechtzukommen, sich abzugrenzen und durchzusetzen. Um Innovationen zu erzeugen, braucht es



Netzwerke, dazu kommt das Buch später. Zuerst ist es wichtig, das Problem hinter fehlender Innovationsfähigkeit von Unternehmen aufzuzeigen.

Innovationen zählen unumstritten zu den Grundfesten modernen Unternehmertums – sie begeistern Kunden, steigern die Produktivität und verhelfen damit zu besseren Marktpositionen.

Doch nur die wenigsten Unternehmen sind in der Lage, Methoden in ihren Arbeitsalltag zu integrieren, die eine stetige Innovation fördern. Dabei ist genau das nötig. Nie zuvor wurden Unternehmen derart oft Change-Prozessen ausgesetzt, verkauft, zerteilt, übernommen oder mussten fusionieren. Brauchte man früher für die Entwicklung eines neuen Produktes Monate, gelingt dies mittels Design Sprint (eine agile Methode) nun innerhalb von fünf Tagen. Trotzdem gibt es immer noch genug – auch prominente – Beispiele, in denen fehlende Innovationsbereitschaft den betroffenen Unternehmen fast einen Bankrott eingebracht hat.

Aber was genau macht Unternehmen innovationsfaul? Mal wieder ist es einfacher gesagt als getan und solange sich nichts ändert, bleibt es leider wie es ist. Gerade Unternehmen beharren gern auf dem Vorgehen, das sie schon kennen. Oft ist dieses nämlich über Jahre hinweg gewachsen, wurde mal hier angepasst und dort zurechtgerückt, aber ist nie wirklich durch etwas gänzlich Neues ersetzt worden.

Erklärungsversuche gibt es viele. Ein Ansatz ist das »Gesetz der Trägheit«, es ist das Erste Newtonsche Gesetz: *Ein Körper verharrt in seiner Position, solange ihn keine äußere Kraft zur Veränderung zwingt.* Wie lässt sich das auf Innovationsträgheit von Unternehmen übertragen? Ganz einfach: Ohne Druck kommen Unternehmen meist nicht in Bewegung. Es braucht also einen Innovationsdruck, damit Trägheit überwunden und Veränderung möglich wird.

Gerade heute scheint diese Thematik tagesaktueller auf den Unternehmensalltag zu wirken, als noch vor ein paar Monaten



vorstellbar. Vielen Unternehmen hat die Corona-Pandemie gezeigt, dass neue Verhaltensweisen in der Führungskultur notwendig sind, dass Digitalisierung möglich ist und Homeoffice nicht nur als angenehm empfunden wird, sondern sogar zur Erhöhung von Arbeitsleistung führen kann.

Wer hätte gedacht, dass es eine Pandemie braucht, damit Unternehmen sich auf eine neue Führungskultur einstellen? »Krisen erzeugen die Notwendigkeit, sich an Bedingungen anzupassen, die dem bisherigen komfortablen Leben abträglich sind«, schrieb der Autor Viktor Martinowitsch in einem Text für *DIE ZEIT* sehr treffend dazu.

Die Sorge vor einer ungewissen Zukunft beschäftigt die Menschen seit jeher. Heute stehen wir zum Beispiel vor der Herausforderung, dass bestimmte Berufsbilder sich verändern, manchmal sogar komplett verschwinden und dafür aber an ganz anderer Stelle vielleicht neue Arbeitsplätze entstehen. Nike oder auch Adidas brauchten mal für die Entwicklung eines Modellschuhs vier bis sechs Wochen Arbeitszeit und bis zu zwölf Techniker. Heute schaffen sie das Gleiche mit einem 3-D-Drucker und rund zwei Technikern in zwei bis drei Wochen Arbeitszeit.

An solchen Beispielen wird deutlich, wie wichtig Offenheit gegenüber Veränderungen ist. Auf diese Weise ist es Unternehmen möglich, Chancen, die sich bieten, nicht nur zu sehen, sondern ebenso zu nutzen. Eine bis heute unterschätzte Chance ist die Möglichkeit der hierarchieübergreifenden Kompetenznetzungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens. Um für die Zukunft weiterhin gut aufgestellt zu sein, ist eine Verhaltensänderung der kompletten Belegschaft hin zu Kompetenzvernetzung unbedingt notwendig. Denn: Innovation benötigt hierarchieübergreifende Kompetenzvernetzung, um Innovationen und Möglichkeiten einer positiven Zukunft überhaupt erst zu erkennen und umzusetzen.





Lange galt auch im Unternehmertum der von Darwin geprägte Satz: Survival of the fittest. Immer wieder wurde und wird dieser Satz fehlerhaft interpretiert als: Der Stärkere überlebt. Unternehmen demonstrierten jahrelang ihre Stärke. Ganz im Sinne der Aufklärung herrschte die Vernunft. Für Emotionen war wenig bis gar kein Platz – zu zeitaufwendig, zu wenig Ertrag. Immer ähnlicher werdende Werbebotschaften krachten nur so aneinander »Wir sind die Besten«, »Unser Produkt ist das qualitativ hochwertigste« bis hin zu »Billiger geht's nicht«.

Nicht nur Anpassung, Vererbung und Auslese werden zu Fortschrittsbeschleunigern benannt, die Verdrängung der Schwächeren wird sogar zum Naturrecht erklärt. Kein Wunder, dass staatliche Regulierungen als Sünde wider die Biologie galten.

Survival of the fittest bedeutet aber eigentlich: Nur wer sich optimal an die gegebenen Umstände anpasst, überlebt. Ob ein Unternehmen erfolgreich ist, hängt also davon ab, wie schnell und flexibel es sich anpassen kann. In der heutigen Situation bedeutet das: wie schnell und flexibel es sich dem digitalen Markt anpassen kann.

Noch im 20. Jahrhundert galten Traditionen als das Erfolgsgeheimnis schlechthin. Mit Aufkommen der Digitalisierung ging auch ein Haltungswandel einher, den das ein oder andere Unternehmen aus Traditionsbewusstsein verpasste und dann in Bezug auf neue Entwicklungen hinterherhinkte.

Sony war beispielsweise Marktführer für portable Musikabspielgeräte. Den Walkman entwickelten sie mit Aufkommen der CD zum Discman weiter und das lief super. Nur als dann MP3s im Zuge der Digitalisierung aufkamen, schauten sie etwas verduzt erst der Entwicklung hinterher, um dann fast den Anschluss zu verlieren. Warum? Das Unternehmen hielt sich zurück, weil es die Befürchtung hatte, sich damit selbst in die Quere zu kommen. Schließlich wurden mit einem MP3-Player, der wesentlich mehr



Songs auf wesentlich geringerer Fläche speichern und abspielen konnte, alle Walk- und Discman-Modelle hinfällig. Aber das wurden sie so oder so. Nur spielte Sony dieses Mal nicht mehr in der ersten Liga mit.

Weil Sony den Schritt in die Digitalisierung als zu großes Wagnis empfand, verlor das Unternehmen stark an Marktanteilen in der Unterhaltungselektronik und wurde von seinen disruptiven Konkurrenten überholt.

Und wenn wir gerade beim Thema disruptive Vorstöße sind: Diese sind zurzeit noch selten. Sich der Digitalisierung zuzuwenden, heißt in den meisten Unternehmen noch, bestehende Elemente zu digitalisieren, anstatt sie komplett neu und innovativ zu denken. Hinter »Wir haben den Schritt in die Digitalität geschafft« steht dann oft nur, dass beispielsweise eine Bank Vorlagen einscannt, anstatt auf Online Banking zu setzen.

Nochmal zurück zu Darwin: Wer überleben will, muss frühzeitig fundamentale Veränderungen wagen. Nur: Verknüpft mit den oben geschilderten neun Phasen der Veränderung und dem Gesetz der Trägheit ist Anpassung leider Wunschdenken und »alles so weiter machen wie vorher« Fakt. Doch: Veränderung ist die Konstante und die Zukunft ungewiss.

In der Vergangenheit gab es Muster, die sich in bestimmten zeitlichen Abständen wiederholten und aus denen wichtige Schlüsse im Umgang mit verunsichernden Veränderungen gezogen werden können. An diesen Beispielen wird deutlich, dass gesellschaftliche Akzeptanz immer die gleichen Zyklen durchläuft. Damit wird klar, dass die Überforderung, die die Gesellschaft heute erlebt, keine einmalige ist, die nur »uns« betrifft, sondern ein Erlebnis, das sich wiederholt. Auf diese Weise wird es möglich, von vorherigen Überforderungssituationen zu lernen und zu begründen, warum Netzwerke der Schlüssel aus der Überforderungsschleife sind.



## Vier historische technische Revolutionen und ihr Weg zur Akzeptanz innerhalb der Gesellschaft

Bisher gab es vier große technische Revolutionen/Errungenschaften:

1. Dampfmaschine,
2. Elektrizität,
3. Computer,
4. Internet.

Der Prozess der gesellschaftlichen Akzeptanz lief in allen vier Fällen folgendermaßen ab: In der Anfangsphase standen Menschen der Neuerung kritisch, mitunter sogar skeptisch gegenüber. Wie bereits berichtet, hatte meine Tante Paula aus Kausen sogar Angst vor dem Licht, das sich partout nicht auspusten lassen wollte.

In der darauffolgenden Phase versuchen Menschen die technische Neuerung auf Altbewährtes anzuwenden und ihre Routinen damit auszuführen. In dieser Phase stecken Unternehmen, die glauben, dass nur, weil sie jetzt papierlose Rechnungen schreiben, sie in der Digitalisierung angekommen sind.

In der abschließenden Phase lässt das Chaos in der Parallelverwendung von Altbewährt und Neu mehr und mehr nach, bis Menschen die neue Technik völlig akzeptieren und nahtlos in ihren Alltag integrieren.

Das Durchlaufen dieser Phasen »Angst – Abwehr – Anverwandlung« kann mehrere Jahre in Anspruch nehmen.

Das liegt mitunter auch daran, dass Menschen das selbstständige Denken und Arbeiten im Zuge der Industrialisierung abtrainiert wurde. Vor dieser Veränderung arbeiteten Menschen eigenständig, eigenverantwortlich und auf ihre Art und Weise von zuhause aus. Es gab zwar Hierarchien, Abhängigkeiten, Herrschaften über Land und Leute sowie Abgaben – aber WIE gearbeitet wurde, das definierten Landwirte, Weber und Spinner selbst.





Das änderte sich, als immer mehr Arbeitende als Angestellte in Unternehmen kamen, angeleitet wurden, feste Arbeitszeiten bekamen, ein festes Gehalt, Sicherheit, Komfort. Menschen gaben zu diesem Zeitpunkt ihre Selbstständigkeit ab, die Arbeit musste gemacht sein – das ja –, aber das WIE wurde nun von jemand anderem bestimmt. Und die Arbeitenden fügten sich.

Die Veränderung zur Unselbstständigkeit im Tun fand ihren Ursprung in der Industriellen Revolution in der zweiten Hälfte des 18. Jahrhunderts. Und sie hält bis heute an. Damals wurden die wirtschaftlichen und sozialen Verhältnisse der Menschen tiefgreifend und dauerhaft umgestaltet. Die Agrargesellschaft änderte sich hin zur Industriegesellschaft.

**Interview mit Prof. Dr. Andreas Rödder (deutscher Historiker und Professor für Neueste Geschichte)**

**Welche Parallelen gibt es zwischen der digitalen Transformation der Gegenwart und der Industrialisierung im 19. Jahrhundert?**

Vor allem das Gefühl einer richtungslosen Beschleunigung, beides in Kombination: Technologische Innovationen schaffen neue Möglichkeiten, die unsere Alltagswahrnehmungen und -gewohnheiten von Grund auf verändern (Eisenbahn, Telegrafie, Elektrizität), ohne dass sich eine Richtung der Entwicklung absehen lässt, und zugleich herrscht das Gefühl, dass alles immer dichter und schneller wird, von Terminen bis zu Mails in der Inbox plus Kommunikation über Telegramm, WhatsApp, Instagram etc. Gewonnene Zeit durch schnellere Kommunikation schlägt durch noch größeres Mengenwachstum in weniger Zeit und das Gefühl von Stress um; um die Jahrhundertwende war von »Nervosität« die Rede.





**Können wir die Digitalisierung als einen neuen Transformationsprozess sehen, wie man damals die Elektrifizierung als einen solchen sah?**

Elektrifizierung war Disruption 1.0. Ein zeitgenössisches Journal schrieb um die Jahrhundertwende: »Die Elektrizität, die wir uns so sehr Unterthan gemacht haben, hat sich bitter an uns gerächt, indem sie sich in uns hinein verpflanzt hat und uns nun zwingt, mit aller nur denkbaren Anspannung und Schnelligkeit zu arbeiten.« Ersetzen Sie Elektrizität durch Algorithmen: Willkommen in der Gegenwart!

**Wie sehen Sie die Angst oder Bedrohungsszenarien hinsichtlich der Digitalisierung? Alles schon mal da gewesen oder wirklich alles neu?**

Neu sind in der Tat die Geschwindigkeit und die Volumina des Umschlags von Informationen, Gütern und Menschen – das ist nicht nur eine Frage der Quantität, sondern sie schlägt in Qualität von Zirkulation um. Ein Muster können wir hingegen im Hinblick auf Reaktionen erkennen: Die Sehnsucht nach klaren Antworten und einfachen Lösungen, die die Komplexität widersprüchlicher Erfahrungen reduzieren. Das waren im 20. Jahrhundert die totalitären Ideologien ebenso wie die westliche Sozialtechnokratie. Heute sind dies Populismen von rechts und Identitätspolitik von links, die die Welt in Opfer und Täter einteilt.

**Wie können wir mit der Geschwindigkeit der heutigen Zeit positiv umgehen?**

Historisch hat sich in der Moderne gezeigt, dass eine produktive Reaktion auf den beschleunigten Wandel nicht







in Angst und Abwehr, sondern in positiver Anverwandlung liegt, also einer Verbindung von Gewöhnung an das Neue und seiner Regulierung – von Verkehrsampeln bis zu Spam-Filtern. Letztlich bedeutete dies eine Anverwandlung an das immer höhere Tempo – bis wir 2020 zum ersten Mal seit 200 Jahren die Erfahrung gemacht haben, die immer schneller laufende Maschine einfach stillzustellen. Was diese Erfahrung des eigentlich für unmöglich gehaltenen für den Umgang moderner Gesellschaften mit dem Wandel bedeutet, ist eine der ganz großen offenen Zukunftsfragen.

## Rückkehr zum eigenständigen, selbstermächtigten Menschen

Heute, 200 Jahre später, ist der Wille groß, diesen Prozess hin zur Unselbstständigkeit der Mitarbeitenden wieder rückgängig zu machen. Während der Pandemie 2020 wurden viele Menschen im Homeoffice vor die Herausforderung gestellt, eigenständig und eigenverantwortlich ihre Arbeit zu verrichten. Für viele ein immenser Sprung, schließlich sind einige Generationen im deutschsprachigen Raum schon seit dem Kindergarten folgendermaßen sozialisiert: Jemand sagt ihnen, was und wie sie es zu tun haben. Im Unternehmensumfeld ist es eher die Regel als die Ausnahme, dass es klare Arbeitsanweisungen und Zielvorgaben gibt, die eingehalten werden sollen. Es ist nicht verwunderlich, dass diese Generationen es entweder verlernt oder nie gelernt haben, eigene Wege zu gehen.

Gerade in Krisenzeiten braucht es auch heute noch Führung und Struktur. Sich mit Leadership, Management und vor allem Krisenkompetenz zu beschäftigen, ist immens wichtig, denn wie Menschen heute geführt werden wollen, hat sich stark gewandelt und wird sich auch weiterhin verändern.

Der Mensch hinkt der Erfindung immer hinterher. Das liegt in der Natur der Sache. Er muss erst lernen, mit der Situation umzugehen. Ein Weber war plötzlich Angestellter. Menschen ohne vorherige Kenntnisse wurden angelernt und an Maschinen gesetzt. Jede Revolution erfordert, dass Berufe sich ändern und der Situation anpassen. Jede Revolution erfordert von den Menschen, dass sie sich in vielen Bereichen weiterentwickeln. Und Evolution braucht mehr Zeit als Revolution.

Aber das ist nicht die einzige Erkenntnis: Kein Ingenieur, kein Techniker, kein Unternehmer erfand die erste Maschine, die keine Menschenhand mehr benötigte. Es war ein einfacher Perückenmacher, auf den später noch genauer eingegangen wird. Das war damals kein Einzelfall, es waren oft begabte Kaufleute oder Handwerker, die eine plötzliche Inspiration hatten und umsetzten. Ihnen half, dass es einerseits technisch-wirtschaftliche Zeitschriften und andererseits Gelehrte gab, die im ganzen Land Vorträge über wissenschaftliche Errungenschaften hielten.

Das zeigt, dass Menschen, die an ihren Arbeitsplätzen bestimmte Arbeitsleistungen verrichten, oft verstecktes Potenzial haben. Nur, wie ist dieses Potenzial erweckbar? Mit welcher Methode kann Ungeahntes hervorgekitzelt werden? Und woher stammt eigentlich der heute verbreitete Glaube, dass nur Menschen aus hohen Positionen und Hierarchieebenen Potenzial für Ideen im Unternehmen haben? Die Geschichte zeigt uns, dass oft Menschen, die mit der Materie nicht viel zu tun haben, grandiose Ideen haben und darüber hinaus sogar den langen Atem, sie umzusetzen.

Dieses Buch geht deshalb darauf ein, wo im Unternehmen Potenziale für Innovationen zu finden sind. Gerade ungeahnte Potenziale sind die entscheidenden. Einerseits können das Zufälle sein, natürlich, aber viel häufiger sind es Ideengeber, Kompetenzen und individuelle Blickfelderweiterungen, die aufgrund von nicht vorhandener ebenengerechter Zusammenarbeit gar nicht abgerufen



werden können – oder es scheitert daran, dass nicht alle im Unternehmen in Prozesse der Ideenfindung eingebunden sind.

## Mitarbeitende werden immer essenzieller

Vor dem Hintergrund solch komplexer Herausforderungen der Zeit, wie knapper werdender Ressourcen und Fachkräftemangel, wird der individuelle Mitarbeitende mehr und mehr wichtiges Gut und Stütze der Unternehmen. Die Bertelsmann Stiftung formulierte in einer Studie von 2018: »Die Gestaltung gemeinsamer, inspirierender Kooperations- und Erfahrungsräume wird für die Zukunft von Unternehmen immer wichtiger.« Um das in Unternehmen voranzubringen, bedarf es einer Strukturveränderung. Nur dann können Informationen, Wissen und Kompetenzen im Team sowie im Unternehmen verbunden werden.

Diesen Prozess anzugehen lohnt sich, denn daraus entstehen Mehrwerte, die Unternehmen auf anderen Wegen nicht erlangen können. Mittels aktiven Handelns werden Hierarchien aufgebrochen und im positiven Sinn durchlässig für den befruchtenden Austausch. Erst wenn das stattfindet, können Antworten auf die Fragen der Digitalisierung gefunden werden, Innovation kann vorangetrieben werden und ein Kulturwandel hin zu einer dialogischen Führungshaltung wird möglich. Die Transformation der Herangehensweise braucht einen gemeinsamen Weg und die Einbindung aller Kompetenzen im Unternehmen zu einer gemeinsamen Sache. Der vernetzte Weitblick führt zu einem Von- und Miteinander-Lernen auf allen Ebenen.

Studien belegen diese Überlegungen. Die IDG-Studie von 2018 zum Thema »Arbeitsplatz der Zukunft« fand heraus, dass die Mischung von Mitarbeitenden aus allen Ebenen, Abteilungen und über Hierarchien hinweg motiviert und eine starke Innovationsbereitschaft fördert. Außerdem, dass flexible Strukturen dazu führen, dass Know-how-Austausch und Voneinander-Lernen

stattfinden sowie fachfremde Perspektiven zur persönlichen Gesichtsfelderweiterung beitragen.

Die Lünendonk-Studie von 2019 beschäftigte sich damit, zu eruieren, welche Ziele und Motivatoren in Unternehmen herrschen, um digitale Transformation voranzutreiben:

- Steigerung des Umsatzes durch innovative Produkte/Services (91 Prozent),
- Wettbewerbsfähigkeit steigern (89 Prozent),
- Kosteneffizienz/Effizienzsteigerung (85 Prozent).

Nur: Wie kann das erfolgen? Eine Antwort darauf für Unternehmen ist, Visionen gemeinsam und langfristig zu entwickeln und Mitarbeitende dafür zu begeistern. Und zwar mit weniger Hierarchien und mehr Kommunikation auf Augenhöhe, Flexibilität, Transparenz, Weiterbildung und Qualifikation. Digitalisierung bringt nicht nur beängstigende Veränderungen mit sich, sie bietet enorme Chancen, die es allen im Unternehmen aufzuzeigen gilt.

Um diese Aufgaben anzugehen, braucht es Führungskräfte, die einen tieferen Sinn ihrer Tätigkeit vorleben und ein Klima schaffen, in dem sich Menschen wertgeschätzt und gelobt fühlen. Auch über Probleme und Herausforderungen sollte offen geredet werden können und nicht nur in Abteilungen oder Teams, sobald die Führungskraft den Raum verlassen hat. Ein wichtiger Punkt ist ebenfalls, dass Mitarbeitende eigene Entscheidungen treffen und mitbestimmen können, wie es mit dem Unternehmen weitergeht. Verantwortungsvolle Innovation bindet Menschen auf Augenhöhe in Innovationsprozesse ein.

Fakt ist, dass viele Unternehmen heute die Voraussetzungen, um Innovationsprozesse zu begünstigen, noch nicht bieten. Hier müssen lang gelebte Strukturen und Systeme umgestaltet werden, statt isoliert hier und dort weiterzubilden. Die neue Arbeitswelt erfordert Offenheit, Nachhaltigkeit, Kollaboration und Gemeinschaft – und dafür müssen alle Mitarbeitenden an demselben Strang ziehen. Das kann nur erreicht werden, wenn sich alle für Zukunft und Ergebnisse verantwortlich fühlen.



## Wissen verdoppelt sich, wenn man es teilt

Dass sich Menschen von Geschehnissen und Neuerungen überrannt und überfordert fühlen, ist normal und nicht neu. Teamarbeit ist ein Weg, zunehmende Komplexität gemeinsam zu bewältigen – was Einzelnen allein nicht gelingt. Hierbei geht es vordergründig um Arbeitseinsatz und Engagement, gegenseitige Unterstützung, Nutzung aller Potenziale, Information und Kommunikation, Aufgabenkoordination und Zusammenhalt. Wer den Prozess der Veränderung aktiv und bewusst eingeht, schafft eine positive wie auch unaufhaltsame Dynamik im Unternehmen.

Marissa Mayer, Präsidentin von Yahoo von 2012-2017 sah das ähnlich: »Wer etwas teilt, baut Netzwerke auf. Ein Netzwerk führt zur Zusammenarbeit. Zusammenarbeit führt zur Kreativität und Innovation – und die verändert die Welt.« Dafür braucht es alle Mitarbeitenden im Unternehmen und jeder individuelle Mensch kann Veränderung vorantreiben, kann Vorbild sein und einen Kulturwandel in Gang bringen, der langfristig zur Veränderung führt. Die dabei entstehende, unaufhaltsame positive Dynamik benötigt eine systemische Haltung.

Doch auch wenn alle in ihrem Umfeld mit Umdenken und aktivem Tun beginnen können, gibt es doch eine Zielgruppe im Unternehmen, die eine größere Hebelwirkung in allen Bereichen fördern kann. Führungskräfte sind verantwortlich für Wissen und Verhalten in der Umsetzung. Sie sind die absoluten Treiber der Kultur. Dieses Silo der Kompetenzen kann nur im Tandem zwischen Leadership-Team und Organisations- sowie Personalentwicklung umgesetzt werden. Das Sehen der Vorteile von Netzwerken muss durch Gesichtsfelderweiterung gerade in Führungsreihen vergrößert werden. Um zukünftig erfolgreich agieren zu können, ist nicht allein ein technisches Informations- und Wissensnetz erforderlich, sondern menschliches Netzwerken in echten Verbindungen. Nur wer zukünftig voneinander und miteinander lernt und Silos der Wissensvermittlung und Wissensverteilung auflöst, kann alle Potenziale im Unternehmen



nutzen. Ohne diesen wichtigen Schritt wird wahre Veränderung nicht möglich.

Und ja, das braucht Mut, Mut zur Veränderung, und Mut, starre Hierarchien zu überwinden. Es braucht den wahren Willen, die eigene Unternehmenskultur nachhaltig positiv zu verändern und Aus- und Weiterbildung sowie Wissensaustausch als ein Miteinander auf Augenhöhe zu verstehen und somit auch das volle Potenzial an Kreativität und Innovationskraft zu verstehen.

Eine Führungskraft muss sich dafür auf den steinigen Weg machen, sich zu überwinden, Expertenwissen und -Status auf einem Gebiet für sich allein zu beanspruchen. Erst wenn ein Leadership-Team bereit für diese Veränderung ist, kann Kompetenzvernetzung entstehen.

Dieses Kapitel und die darin gezeigten Beispiele aus der Vergangenheit zeigen, dass der Mensch immer wieder vor neuen Situationen steht, auf die er noch keine Antwort kennt. Das war in der Vergangenheit so, das ist heute so und das wird auch in Zukunft so sein. Das Ziel sollte sein, einheitliche Zeitwerte zu schaffen und horizontales wie vertikales Wissen und Verhalten mit neuen Eisenbahnstrecken zu verbinden – denn das fördert das Teilen von Kompetenz.

Da gerade diese Verhaltensänderungen, die nötig sind, Zeit brauchen, sind Stufen am Weg dorthin wichtig, um nicht vor einer zu groß und zu unlösbar scheinenden Herausforderung zu kapitulieren. Denn allein mit Wissensvermittlung ist es nicht getan, es braucht die Fähigkeit, dieses Wissen auch anzuwenden. Um sich der hierarchieübergreifenden Kompetenzvernetzung anzunähern und diese mit Leben zu füllen, ist es sinnvoll, sich darüber bewusst zu werden, welche Netzwerke aktiv genutzt werden können, und gleichzeitig, welche Methoden oder Formate es gibt, die Unterstützung bieten.

Netzwerke werden zum Team der Zukunft für jede Führungskraft. Es ist also höchste Zeit, unterschiedliche Netzwerke, und wie deren Entstehung gefördert werden kann, kennenzulernen.





Vor dem Hintergrund ist wichtig zu verstehen, dass ein veränderter Blickwinkel, eine langfristige Veränderungsstrategie, eine wirkliche Evolution von Arbeitsweisen und die Etablierung von hierarchieübergreifenden Kompetenznetzwerken nicht nur sinnvoll, sondern absolut notwendig sind. Gleichzeitig plädiere ich dabei für einen Satz von Lothar Seifert: »Wenn du es eilig hast, gehe langsam.«

Dieses Buch behandelt viele Blickrichtungen, die in eine gemeinsame Aussicht münden: den Blick ...

- in die Vergangenheit, die Gegenwart und die Zukunft.
- auf Netzwerke und deren Auswirkungen und Nutzen hinsichtlich Innovation.
- auf die Möglichkeiten, wie Führung Innovation, Kompetenzvernetzung und Eigenverantwortung der Mitarbeitenden fördern und etablieren kann.
- auf die Zukunft der Weiterbildung im Unternehmen, die nicht mehr nur reine Wissensvermittlung, sondern tatsächliche Veränderung bewirken kann.
- darauf, wie das Zusammenführen von Menschen das Zusammenführen im Wirtschaftskontext bewirkt.
- darauf, wie den Herausforderungen der Zukunft begegnet werden kann.
- darauf, wie jeder einzelne Mensch seinen Beitrag leisten kann.



