



Arbeitsmarktservice
Wien
BerufsInfoZentrum

Vision-Rundschau Innovationen-Trends-Prognosen

Cluster 2016: Management einmal anders

IMPRESSUM: *** Gegründet Juni 1996 *** unregelmäßig erscheinendes Informationsmedium der BerufsInfoZentren Wien, BIZ 6, Gumpendorfer Gürtel 2b, 1060 Wien Tel.: 0043/1/878 71-30299, Katharina.Welan@ams.at Die Vision-Rundschau im Internet: <http://www.ams-forschungsnetzwerk.at> (auf „Publikationen“ klicken und dann links auf „AMS Vision-Rundschau“ – mit ABO-Möglichkeit)

Warum Sie nichts verbessern müssen, um dramatisch besser zu werden

Das gibt Zoff! Soviel ist sicher ... Bosch-Chef Volkmar Denner kündigte an, das bisherige leistungsabhängige Bonus-System für seine Führungskräfte zu streichen – ersatzlos! Boni soll es nur noch abhängig vom Erfolg des Gesamtunternehmens geben. „Weg von der Individualoptimierung!“, sagt er und verweist auf Studien aus der Motivationsforschung, die belegen, dass Motivation nur mit Geld auf Dauer nicht bessere sondern schlechtere Leistungen nach sich ziehe: „Geld kann demotivierend wirken“, sagt Denner.

Wir finden das mutig und respektabel.

Aber nur mal so unter uns: Dass die Presse jetzt Bosch als Vorreiter und Rebell hinstellt, ist ein Witz. Denner hat nur das umgesetzt, was schon seit Jahrzehnten bekannt ist: Immer dann, wenn Menschen auch nur rudimentär kognitive Leistungen abverlangt werden, sind Belohnungen wirkungslos oder gar kontraproduktiv. Das hat auch einen Namen: In der Wirtschaftspsychologie nennt man das den Korrumpierungseffekt. Alles alte Hüte!

Uns geht es hierbei allerdings gar nicht um diese längst überfällige Umsetzung von Forschungsergebnissen in die Praxis. Was wir großartig finden an Denners Ankündigung ist das Wörtchen „ersatzlos“!

Denn üblicherweise heißt „besser machen“ für Manager ebenso wie für Politiker: Neues hinzufügen. Zusätzliche Programme, zusätzliche Produkte, zusätzliche Gesetze, zusätzliche Verfahren. – Hier aber lässt endlich mal jemand einfach etwas weg.

Gestrichen.
Getilgt.
Entsorgt.
Aufgegeben.
Beendet.

Denn der stillschweigenden Hang zum Hinzufügen beschert uns nicht nur noch ausgefeiltere Bonussysteme, noch perfektere Prämiensysteme, noch mehr Leistungserfassungsdokumentation, noch umfangreichere Controlling-Systeme, noch speziellere Gesetze, sondern unterm Strich: Noch mehr Ausnahmen, noch mehr Bürokratie, noch kompliziertere, noch langsamere, noch instabilere Abläufe.

Viel zu selten sagt jemand einfach mal: „Wisst ihr was, das lassen wir jetzt einfach weg!“

Genau das aber brauchen wir!

Denn wenn Sie unternehmerische Potenziale freisetzen wollen, dann brauchen Sie den Raum dafür. Der erste Schritt besteht darin, etwas wegzulassen, etwas nicht mehr zu tun, etwas abzuschaffen, was nicht mehr gebraucht wird, damit Platz geschaffen wird für das Neue.

Wie Sie das umsetzen können, ja, wie Sie das Weglassen in Ihrem Unternehmen sogar fest installieren können, das haben wir Ihnen anhand des Beispiels der britischen Unterhaltungselektronik-Kette Richer Sounds schon einmal erzählt: Gründen Sie ein Cut-the-Crap-Komitee!

Da trifft sich in regelmäßigen Abständen eine Gruppe von Topmanagern zu einem einzigen Zweck: Etwas Überflüssiges zu finden, das sie streichen könnten: „Bürokratie-Häufchen, kleine Fussel von Zweitverschwendung, unnötige Berichte, überflüssige Meetings, umständliche Abläufe, sinnlose Genehmigungsverfahren und all dieses Zeugs, das keinen Wert schafft, dafür aber Zeit raubt, Energie verschwendet, Lust tötet und Frust erzeugt.“

Und dieser Crap muss weg!

(<http://www.foerster-kreuz.com/buerokratie/>, Dezember 2015)

Leadership Report 2016 – Digitale Disruption

Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung auf Unternehmen, Mitarbeiter und Führungskräfte? Der Management-Experte Franz Kühmayer gibt im „Leadership Report 2016“ nicht nur Antworten, sondern bietet auch konkrete Strategien für den Umgang mit der digitalen Disruption an.

Mensch-Maschine-Arbeitswelten sind die Zukunft und die Unsicherheit wächst. Welche Jobs sind künftig noch sicher – und rütteln Roboter bald sogar an Chefsesseln und Managergehältern?

Franz Kühmayer, einer der gefragtesten Vordenker der neuen Arbeitswelt, schafft es, in seiner Analyse ein klares Zukunftsszenario für eine digitale Wirtschaft von morgen zu zeichnen – ohne Effekthascherei und ohne Panikmache.

Disruption der Arbeitswelt

Disruption ist das Buzzword dieser Tage. Doch was darunter zu verstehen ist, bleibt oft unklar. Der Autor beschreibt hierfür die drei Stufen der digitalen Revolution. In der ersten Phase werden Abläufe in Unternehmen und Produkte von der analogen in die digitale Form überführt. Die Stufe der Transformation beschreibt die Entwicklung, dass die bisher gültigen Erfolgsfaktoren in einer Branche durch Informations- und Kommunikationstechnologie obsolet werden. Die Disruption stellt als letzte Phase des digitalen Wandels ganze Geschäftsmodelle auf den Kopf: Neue Marktteilnehmer tauchen wie aus dem Nichts auf, Wertschöpfungssysteme verändern sich grundlegend.

Arbeitsmarkt der Zukunft

Aktuell kreisen die Diskussionen und Untersuchungen zur digitalen Arbeitswelt vor allem um die Frage, welche Jobs in Zukunft durch Computer ersetzt werden. Forscher der Oxford Universität ordnen 47 Prozent der untersuchten Berufsgruppen in den USA der Kategorie „High Risk“ zu, die Volkswirte der ING-DiBa kommen für Deutschland gar auf 59 Prozent. Dabei wird nicht bedacht, dass die Berufsbilder im Laufe der Zeit einem Wandel unterliegen und somit nicht komplett verschwinden, so der Autor. Doch die „digitale Revolution trifft ins bürgerliche Herz der Gesellschaft, denn sie betrifft nicht nur einzelne Berufsfelder, sondern alle.“ Aus diesem Grund fordert Franz Kühmayer einen politischen Diskurs darüber, wie die digitale Revolution für die Gesellschaft in eine positive Zukunft gelenkt werden kann.

Digitalisierung ist Chefsache

Um Disruptionen in Unternehmen als Chance zu nutzen, muss die Digitalisierung zur Chefsache erklärt werden. Digital Leadership – so der Autor – hat zum Ziel, die Kompetenzen von Mitarbeitern zu stärken und eine digitale Unternehmenskultur zu etablieren. Smart Data kann zwar zur Entscheidungsfindung herangezogen werden, doch muss sie in einer Balance zur subjektiven Intuition stehen – nur so können visionäre Entscheidungen getroffen werden. Künftig muss jeder Mitarbeiter digitale Kompetenzen vorweisen – Big Data wird zur Kulturtechnik für alle. Leadership von morgen bedeutet, eine digitale Ethik zu entwickeln. Denn nicht alles, was technisch machbar ist, ist auch gesellschaftlich akzeptabel. Letztendlich liegt die Verantwortung nicht bei der Technologie, sondern bei der Führungspersönlichkeit.

Neben dem Schwerpunktthema Digitalisierung wirft der Autor den Blick auf drei wichtige Leadership Trends:

1. Crazy Responsibility: Immer mehr innovative Querdenker werden von Unternehmen gesucht. Damit Zukunft gelingen kann, ist weniger Struktur- und Sicherheitsdenken und mehr Mut zur Freiheit vonnöten.

2. Enabling Leadership: Führungsarbeit hat künftig mehr mit Navigieren als mit Steuern zu tun: Das Ermöglichen steht im Mittelpunkt.

3. Mit Antiwork zeigt der Autor einen Trend auf, der als eine moralische Alternative zu unserer gegenwärtigen Job-Obsession zu verstehen ist. Antiwork stellt das Prinzip der Arbeit von Grund auf in Frage.

Leadership Report 2016

Autor: Franz Kühmayer, November 2015, 102 Seiten, ISBN: 978-3-945647-03-5, 125.00 € zzgl. 7 % MwSt., www.zukunftsinstitut.de/leadershipreport2016

http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/leadership-report-2016/?utm_source=Presse&utm_campaign=741d2ef845-Pressaussendung_Leadership_Report_05_02_2016&utm_medium=email&utm_term=0_911ef31e13-741d2ef845-107546217, Recherche Februar 2016)

Wer Zäune um Menschen baut, bekommt Schafe

Ein Erlebnis der Vortragsrednerin Anja Förster - Selbstbestimmung gelebt.

„Management für eine neue Zeit“ – So lautete das Thema des Vortrags, den Anja vor einiger Zeit in Dresden hielt. Ihre Kernaussage: Gebt den Mitarbeitern mehr Freiraum! Lasst sie mehr selbst entscheiden! Arbeitszeitbeginn und -ende, Urlaub, Gehälter, Personalentscheidungen – das alles wird fast überall hierarchisch vorgegeben, aber bei alledem können die Mitarbeiter selbst oft die besseren Entscheidungen treffen. Wer ein lebendiges und anpassungsfähiges Unternehmen will, muss seinen Mitarbeitern W-E-S-E-N-T-L-I-C-H mehr Freiraum und Selbstbestimmung gewähren, als es derzeit noch üblich ist.

Das ist unsere Überzeugung! Doch dann passiert das, was auch in Dresden passierte: Auf der anschließenden Podiumsdiskussion sagte ein hochrangiger Banker sinngemäß: „Na, kommen Sie, das ist ja alles schön und gut. Situative Führung, Abwählen von Führungskräften, Mitarbeiter, die ihr Gehalt selbst bestimmen. Nett! Ein Wunschtraum. Aber so funktioniert die Realität nicht!“

Und anschließend, am Buffet, sagte er Anja mit leicht süffisantem Unterton: „Arbeiten Sie doch mal ein paar Wochen bei uns mit ... dann werden Sie schnell auf dem Boden der Tatsachen landen.“

Dieser Banker steht mit seiner Skepsis nicht allein. Aber wissen Sie was? Wir glauben einfach nicht, dass es ein unumstößliches Naturgesetz gibt, demzufolge Mitarbeiter wie unmündige Kinder behandelt werden müssen!

Wir glauben es nicht, weil es unserem Menschenbild fundamental widerspricht. Wir glauben es aber auch deshalb nicht, weil es mittlerweile etliche Unternehmen – auch in Deutschland – gibt, die einen ganz anderen Boden der Tatsachen haben als dieser Banker und all die anderen Skeptiker.

Es gibt viele, viele hoch spannende Gegenbeispiele, die sich seit einigen Jahren etablieren und mit voller Kraft entfalten. In Büchern, Dokumentarfilmen, Vorträgen und überall im Internet kann man sie finden. Wenn man sie sehen will. Hier nur zwei kleine Beispiele:

Die Mitarbeiter der hamburgischen Digitalagentur Elbdudler legen ihr Gehalt selbst fest. Und natürlich kennen alle Mitarbeiter nicht nur die Gehälter aller Kollegen, sondern auch alle anderen Zahlen des Unternehmens. Volle Transparenz ist die Voraussetzung für eine vernünftige Selbsteinschätzung.

Und beim hannoverschen IT-Unternehmen Praemandatum kann jeder Mitarbeiter zum Entscheider werden – allerdings immer nur bezogen auf ein bestimmtes Thema. Wer bei einem Thema führt, wird per Wahl bestimmt – was impliziert, dass auch Führungskräfte abgewählt werden können, sogar der Gründer und Geschäftsführer selbst.

Bei diesen beiden Unternehmen – und auch bei den meisten anderen Pionieren, die sich auf völlig neue Weise organisieren – geht es übrigens nicht um Weltverbesserei. Sondern es geht darum, passende Antworten zu finden in einer Arbeitswelt, in der sich alles immer schneller und tiefgreifender verändert.

Wer glaubt, das alles ignorieren und ausblenden zu können, lebt gefährlich. Weil sich früher oder später der Überblick und die Kontrolle in der Hierarchie verflüchtigen, so wie bei Martin Winterkorns Super-GAU. Oder weil der autoritäre Führungsstil die besten Talente

verseucht und dann einfach die Qualität fehlt, um zu überleben, so wie bei Patriarch Anton Schlecker.

Wenn Sie in Ihrem Team etwas verändern wollen, drei Hinweise.

- Erstens: Es geht nicht von heute auf morgen.
- Zweitens: Es gibt keine Patentrezepte, Anleitungen und Blaupausen – Sie müssen sich selbst etwas einfallen lassen, wie bei Ihnen mehr Freiheit und Selbstbestimmung Einzug halten könnten.
- Und Drittens: Ob Sie Firmenchef sind oder ein Team mit zwei Kollegen leiten, das hier ist die wahre Kunst: Menschen an die Hand nehmen, ohne festzuhalten – und loslassen ohne fallen zu lassen.

(<http://www.foerster-kreuz.com/selbstbestimmung/>, Februar 2016)

Digitales Cocooning: Offline als Status

Wer erreichbar ist, hat es nötig: Warum der höchste Status der Always-on-Gesellschaft die Nichterreichbarkeit sein wird.

Ich kann mich noch gut an Business-Kongresse erinnern, auf denen CEOs stolz verkündeten, “always on” zu sein. “Ich bin immer für jeden meiner Mitarbeiter per Mail erreichbar!” Das war eine der mächtigsten Illusionen, die die digitale Neuzeit mit sich brachte: Online sein als revolutionäre Lebensform. Mit allen verbunden, in Echtzeit, einfach da! Es brauchte zehn Jahre Erfahrungen mit Multitasking, und Shitstorm, mit Hatemails und Cybermobbing, es brauchte drei Quadrillionen Bytes, die durch unsere persönlichen Datenkanäle rauschten, bis wir verstanden, dass derjenige, der “always on” ist, ein Problem hat.

In den USA weiß jeder, was ein FOMO-Syndrom ist: Fear Of Missing Out. Die panische Angst, etwas zu verpassen. Dieses Gefühl, nicht zu existieren, wenn nichts im Postfach klingelt, ist nur eine von rund 20 intermentalen Krankheiten, die uns das Internet beschert beziehungsweise die es verschärft hat. Der Infografiker David McCandless hat sie in einem hübschen Katalog zusammengefasst – zum Beispiel:

- Infoglut: Halbbewusstes oder bewusster Verschlingen großer Mengen an leerer Information.
- Hypermind: Das Gefühl des Sinnloswerdens aller realen Inhalte durch Überverlinkung und unentwegtes Hüpfen von Link zu Link zu Link.
- Ampulsivity: Der Drang, ständig etwas mit Smileys oder Ausrufezeichen oder Fluch-Zeichen loszuschicken, um eine Reaktion zu erhalten; vulgo digitales Brechreiz-Syndrom.
- Contentstipation: Das Gefühl schwerer Verstopfung durch “read later”-Texte und eine ständig überfüllte Mailbox und nie beantwortete Kanäle.

Das Internet ist deshalb ein Suchtmittel, weil es uns an unserem archaischen Grund-Bedürfnis nach Verbundensein und Wahrgenommenwerden packt. Wenn man zwischen zwölf und 25 Jahre alt ist, spielt das im Leben die entscheidende Rolle: Wer gehört zu mir, wie werde ich „gefunden“? Wer „liked“ mich – und wenn ja, wie viele? Aber nicht nur Tragödien wie die der Online-Diva Essena O’Neill, die sich auf Instagram jahrelang lasziv und exhibitionistisch auszog, und dann in einem öffentlichen Nervenzusammenbruch ihren Fans verkündete

(ungeschminkt), dass das Netz ihr Leben ruiniert habe, und sie von nun an offline sein werde, zeigen, wohin die Logik der Erreichbarkeit führen kann: in ein narzistisches Nirvana.

Irgendwann im Leben kehren sich die Dinge um. Man erreicht den digitalen Tipping Point. Verbindungsakte werden zu Pflichtübungen. Links zu Störungen, Kontakte zu Komplikationen. Das ist der Moment der Erkenntnis: Wer erreichbar ist, hat es nötig. Wer unentwegt auf Xing freundlich zu allen ist, braucht dringend einen Job. Wer ständig über sein Innenleben twittert, leidet unter einer Autonomiestörung. Der Kollege, der alles mit allen teilt, ist schrecklich unsicher. Ständig erreichbar, sind in der modernen Dienstleistungswelt Handwerker, Lastwagenfahrer, Boten und andere Menschen unter Druck.

Heute ist die kommunikative Welt in mehrere Grund-Universen geteilt, deren Grenzen immer hermetischer werden. Meine Freunde A., D. und F. kommunizieren alle über Facebook, alle fragen immer wieder, ob ich das und das auf Facebook gelesen habe. Ich halte Facebook für einen unmoralischen Sucht-Laden, ich gehe dort nicht hin, obwohl ich weiß, dass manche Menschen das durchaus intelligent nutzen. Natürlich habe ich, wie inzwischen meine Mutter, einen Whatsapp-Zugang, aber man muss vorsichtig damit umgehen. Whatsapp ist gut für kleine Gruppen, aber es kippt sehr schnell ins „Hallo, ich bin noch da – Wie geht es Dir“, sobald man die Schleusen öffnet. Ich bekenne: Ich bin und bleibe ein Mailer. Ich antworte nicht sofort, aber verbindlich.

Die Konsequenz ist Digitales Cocooning – oder auch, in einer positiveren Wortwahl: OMLine. Man kann erreichen, aber man ist nicht erreichbar. Jedenfalls nicht immer und sofort und einfach nur, weil einer das will. Digital Cocooning ist das Statusverhalten der Neuzeit. Wenn man früher zeigen wollte, wie gut es einem ging, musste man schweres Gerät auffahren: Autos, teuren Schmuck, Uhren, schwere Weine, all den Quatsch. Heute muss man ohne Smartphone und mit Achtsamkeit im Blick auf eine Versammlung kommen.

Nichterreichbarkeit strömt Macht aus – aber auch eine gewisse Erotik. Wie man beim Werben und Flirten den anderen niemals mit Bedürftigkeit erobern kann, ist die digitale Enklave ein Ort der Vornehmheit, des Geheimnisses, der Freiheit. Als ich in meine heutige Herzdame verliebt war, schrieb ich Postkarten. Hunderte. Nachdem ich eine Postkarte abgeschickt hatte, entstand jedesmal eine magische Leere. Ein Abgrund von Zeit tat sich auf, und in diesen unbeschriebenen Raum hinein flossen Möglichkeiten, Visionen, neue Gedanken und Gefühle. Manchmal kreuzten sich Botschaften, oder sie mussten ergänzt werden, bevor sie angekommen waren. Manchmal war es nur die unterschiedliche Laufzeit der Post, die Trägheit des Briefträgers, die über das Gefühl von Himmel oder Hölle entschied. So entstand eine Turbulenz, die von Verletzlichkeit und Leben gefüllt war, in der der Zufall und seine Gnade, die Serendipity, eine Rolle spielte – eine komplexe Spirale, die uns zueinander führte.

Jetzt gibt es eine Postkarten-App, bei der man bestimmen kann, wann die Botschaft zugestellt wird: nach zehn Minuten, nach 1 Stunde, nach 2 Stunden, nach 12 Stunden, nach einem Tag, nach zwei Tagen, nach einem Jahr. ... Man kann auch noch „rückholbar“ oder „nicht rückholbar“ auswählen. Aber diese Einstellung bleibt dann eine ganze Woche erhalten. Die App hat schon Millionen Nutzer. Alles kehrt zurück, auf verschlungenen, geheimnisvollen, wunderbaren Wegen.

http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/tup-digital/07-status-reloaded/02-shortcuts/digitales-cocooning-offline-als-status/?utm_source=Zukunftsinstitut+Email-Verteiler&utm_campaign=e44f6e1858-

Der Mythos Disruption

Ein Gespenst geht um in Europa – in der Ökonomie, der Politik, in der ganzen Welt, ganz besonders aber auf Wirtschaftskongressen. Sein Name: DISRUPTION.

„Eine disruptive Technologie (engl. disrupt – unterbrechen, zerreißen) ist eine Innovation, die eine bestehende Technologie, ein bestehendes Produkt oder eine bestehende Dienstleistung vollständig verdrängt“, so Wikipedia. Aber natürlich geht es nicht nur um Technologie. Sondern auch um Verfahren, Denkweisen, Prozesse, Systeme und ganze Kulturen.

Als Zuhörer auf Business-Konferenzen erlebt man, wie das Wort Disruption wie eine große Angstschweiß-Wolke über allen Vorträgen hängt: Kein Stein bleibt mehr auf dem anderen! Nichts ist sicher! Kein aktuelles Geschäftsmodell kann in Zukunft überleben! Es sind immer dieselben Beispiele, die dabei vom Podium aus beschworen werden (meistens von Beratern, die sich Anti-Disruptions-Jobs versprechen): das Schicksal der Fotofilm-Firma KODAK, die die Digitalisierung nicht ernst nahm und gnadenlos pleite ging. Aber schon kurz danach wird es schwierig (denn so viele Beispiele gibt es gar nicht).

Hat das iPhone wirklich die Handy-Branche „disruptiert“ – oder eigentlich nur Nokia in die Knie gezwungen und die nächste Stufe der Mobilitäts-Devices eingeläutet?

Werden E-Books die Buchwelt tatsächlich „vollkommen umkrempeln“?

Wird Amazon den Handel „radikal abschaffen“, wie seit 20 Jahren immer wieder behauptet?

Werden Google und Apple die Autobranche disruptieren?

Wird Uber den Taxisektor komplett zerstören?

Werden Internet-Kurse die traditionelle Bildung ablösen?

Schafft Airbnb die Hotelbranche ab?

Werden Roboter die Pflegebranche auf den Kopf stellen – und uns alle früher oder später arbeitslos machen?

Google, Apple und Co. wirken nicht nur durch ihre Größe und ihre Technik bedrohlich, sondern auch aufgrund ihrer kulturellen Fremdheit: Lauter Nerds, die sich nicht mehr an geschäftliche Konventionen halten, sondern mit lockerer Miene Revolutionen verkünden, und dabei verwaschene Jeans tragen. Ein großer Teil des Disruptions-Gerüchts bezieht sich auf solche Stilfragen: Wenn Mark Zuckerberg bei seinem Besuch in Berlin einen Teil der Honoratioren, die unbedingt ein Selfie mit ihm für ihre Facebook-Profilen machen wollen, einfach stehen lässt, dann erzeugt das hochgradige Irritation. Solche Leute sind gefährlich und können nur im Sinn haben, die Weltherrschaft an sich zu reißen!

Vielleicht ist die Angst vor der Disruption zuallererst die Angst vor dem eigenen Deutungsverlust. Der traditionelle Banker ist das Produkt einer fein abgestimmten Status-Hierarchie, in der Opportunismus und eine gewisse Selbstillusion unabdingbar sind. Die Angst vor den Fintechs ist vor allem die Angst vor dem Moment, in dem sich diese Selbstillusion auflösen beginnt. Und sichtbar wird, dass es in Sachen Geld nicht um Magie geht. Dass das Geld in Zukunft auch ohne die Zauberei des „Bankings“ seine Wege zum Kunden finden wird.

Die deutsche Energie-Branche wurde nicht durch Technologie „disruptiert“. Auch nicht (wirklich) durch Angela Merkel, die nach dem Desaster von Fukushima die komfortablen

Atom-Meiler abdrehen ließ. Die Energie-Konzerne à la Eon und RWE haben sich durch ihre Kultur selbst in die Krise geritten. Sie waren träge, innovationsfeindlich und selbstgerecht. Sie agierten als Monopolisten. Sie verstanden zu spät, dass eine Welt, in der die Menschen selbst anfangen, Energie zu produzieren, eine ganz andere Welt sein würde als die, die am Strom von zentralen Kraftwerken hängt, welche nur von Hundertschaften von Ingenieuren betrieben werden können.

Disruption entsteht immer dann, wenn alte Systeme träge, selbstgerecht und zukunftsblind werden. Viele Unternehmen aber – die Mehrheit! – sind durchaus vital und lernfähig. Gerade deutsche Mittelständler üben seit Jahrzehnten die Kunst der graduellen Evolution: Sie verbessern ihre Produkte, aber auch ihre Prozesse, ständig. So laufen sie den Disrupteuren einfach davon – indem sie den Wandel, dessen Opfer sie werden könnten, selbst gestalten!

Um das Wesen der Disruption zu verstehen, ist es nützlich, die Gesetze der Evolution zu kennen. Auch in der Evolution der Arten kommt es immer wieder zu gewaltigen Umschwüngen und Kaskaden, in denen neue Spezies auf der Bildfläche erscheinen und alte verschwinden. Gesteuert wird dieser Wandel durch zwei Faktoren: einerseits äußere Katastrophen, etwa Kometeneinschläge oder radikale Klimawandel (es gab in der Erdgeschichte Klimawandel-Prozesse, die weitaus virulenter waren als das menschengemachte Global Warming). Andererseits durch die evolutionäre Drift, in der biologische Systeme und Spezies ständig komplexer und interdependenter werden. Die heutige Disruptionsdebatte verkürzt die Zukunft auf das katastrophische Modell, dem die technischen Veränderungen zugeordnet werden. Aber ist die Digitalisierung wirklich ein Kometeneinschlag?

Die Devise „Das eine löst das andere ab“ ist völlig un-evolutionär. Organismen und Organisationen sind vielschichtige Entitäten, die in ihrer Lebendigkeit einen hohen Grad an Adaptivität aufweisen. Die Evolution ist spontan, sie füllt jede Nische, sie erfindet sich selbst immer wieder neu. Und wir müssen auch verstehen, dass Evolution und Disruption an einer gewissen Stelle dasselbe sind (nicht das gleiche): Evolution findet nur durch permanente Störung statt. Komplexe Organismen brauchen ein Immunsystem, und Immunsysteme müssen ständig „trainiert“ werden – durch Infektionen, oder in der Wirtschaftswelt: durch Krisen!

So gesehen ist „Disruption“ nur eine Information, die zur Veränderung anregt – eine konstruktive Störung. Die Autokonzerne werden sich durch die Existenz von Google und Apple selbst verändern. Die Taxibranche reagiert heute schon auf die Bedrohung durch Uber. Amazon selbst gründet heute reale (analoge) Buchläden. Der Absatz von E-Books stagniert, und nie gab es so viele gedruckte Bücher wie heute. Universitäten müssen und können sich auf das Internet einstellen, aber rein virtuelle Studiengänge funktionieren nur schlecht, weil Lernen und Wissen ganz viel mit echter Zwischenmenschlichkeit zu tun haben. Ähnliches gilt für das ewige Gerücht des Pflegeroboters: Roboter können soziale Fragen nicht lösen, weil es sich um menschliche, nicht um technische Fragen handelt. Ansonsten gilt für die gesamte Frage der Substitution von Arbeit durch Roboter: Jede Arbeit, die sowieso schon mechanisch ist, wird früher oder später ersetzt. Aber sofort entstehen Kaskaden neuer Nachfragen: nach komplexerer, kreativerer, emotionaler und nach sinnstiftender Arbeit.

Wenn wir Disruption verstehen wollen, müssen wir also auch über Adaption und Mutation sprechen. Müssen die wunderbaren Zukunftsgeschichten erzählen, in denen sich schon totgeglaubte Unternehmen völlig neu erfunden haben. Wie aus IBM, der Firma, die ein einziges Betriebssystem vermarktete, ein Wissensunternehmen neuen Typs wurde oder wie

aus Pharma-Firmen Gesundheits-Provider, aus Blechkonzernen Mobilitäts-Provider und aus Stromverkäufern Energie-Netzwerker wurden.

(Von Matthias Horx, http://www.zukunftsinstitut.de/artikel/innovation-und-neugier/der-mythos-disruption/?utm_source=Zukunftsinstitut+Email-Verteiler&utm_campaign=e44f6e1858-NL_April_06_04_2016&utm_medium=email&utm_term=0_ffe62bfdc6-e44f6e1858-106162461, April 2016)

Zeigen Sie doch, was Sie können!

Nein, wir sind keine Fernsekkochshow-Fans. Wir haben ja nicht mal einen Fernseher.

Aber immer mal wieder, wenn wir unterwegs sind und im Hotel übernachten, stolpern wir beim Zappen über irgendeine Kochshow. So wie neulich. Und anstatt uns über das vor unseren Augen zelebrierte Forellenfilet-im-Crêpemantel-an-Pastinaken-Kartoffeln zu freuen, dachten wir darüber nach, warum diese Art des Entertainments eigentlich so gut funktioniert. Und was uns daran sogar begeistern könnte.

Und tatsächlich, da gibt es etwas: Uns begeistert die Bereitschaft des Kochs, sein Rezept und sein Können offenzulegen, ja, es sogar genau zu zeigen, mit allen Tricks, und es auch noch per Fernsehen mit der Öffentlichkeit zu teilen.

Verblüfft stellten wir fest, dass das in der Welt der Köche anscheinend vollkommen normal ist.

Doch jetzt gehen Sie mal mit dieser Idee zu einem Unternehmen und schlagen Sie dem Chef vor, er solle ein Rezeptbuch herausgeben, in dem er seine besten Rekrutierungs-Strategien, sein ausgetüfteltes Vorgehen bei der Mitarbeiterführung oder seine Tricks und Taktiken zur Kundengewinnung offenlegt. Und das ganze dann am besten noch per Youtube-Videoserie oder vielleicht auch noch per TV-Sendung.

Die meisten würden Ihnen den Vogel zeigen! Sie würden argumentieren: Das ist mein geistiges Eigentum! Das ist mein Know-how! Das ist mein Wettbewerbsvorteil! Da wäre ich doch mit dem Klammerbeutel gepudert, wenn ich das offenlegen würde!

Schon klar. Aber gehen wir doch mal ein bisschen tiefer rein: Warum machen die Köche genau das? Sie ermöglichen es ja tatsächlich, dass jeder die Rezepte 1:1 nachkochen kann. Warum schadet ihnen das nicht? – It's the publicity, stupid! Es hilft einfach ihren Namen bekannt zu machen. Je mehr sie von sich preisgeben, desto zahlreicher und begeisterter sind die Fans. Das verkauft die Kochbücher besser und lässt noch mehr Gäste in ihre Restaurants strömen und sichert vielleicht noch einen lukrativen Werbedeal. Soweit ist das nachzuvollziehen.

Aber, so könnte man einwenden, wenn sie all ihre Rezepte detailliert offenlegen, dann könnte doch Irmgard Maier oder Klaus Müller oder irgendein junger ehrgeiziger Kollege nach 20 Fernsehsendungen und intensiver Lektüre der Kochbücher das Gleiche machen. In der Nähe seiner Restaurants einen Wettbewerbsladen eröffnen und so zu einer ernsthaften Konkurrenz werden. Warum sind die Köche diesbezüglich unbesorgt?

Weil die Kopie niemals so wertvoll ist wie das Original!

Und das funktioniert tatsächlich nicht nur bei Köchen, sondern prinzipiell in jeder Branche:

Da fällt uns Porsche Consulting ein. Vom profitabelsten Autobauer der Welt können Sie dort deren Know-how über Entwicklung, Innovation, Beschaffung, Qualitätsmanagement, Produktion, Logistik, Vertrieb und Service kaufen.

So macht das auch die amerikanische Top-Hotelkette Ritz-Carlton: Im Ritz-Carlton-Leadership-Center teilen sie ihre Rezepte für großartigen Service und Unternehmenskultur.

Und in Deutschland gibt zum Beispiel Klaus Kobjoll Einblick in seinen Schindlerhof: Sein mehrfach ausgezeichnetes Vier-Sterne-Tagungshotel bei Nürnberg. Er teilt seine Rezepte über Service und Unternehmensmanagement in eigenen Seminaren, Workshops und Vorträgen und er gibt auch „Rezeptbücher“ heraus. Wer will, kann das alles im eigenen Hotel nachbauen. Vermutlich mit guten Erfolgsaussichten.

Schwächen sich Porsche, Ritz-Carlton oder der Schindlerhof damit? Ganz im Gegenteil! Die Marken werden stärker, bekannter und gewinnen an Anziehungskraft. Und noch etwas: Diese Unternehmen werden so noch attraktiver und glaubwürdiger als Arbeitgeber für die besten Talente.

Haben Sie auch Rezepte, die Sie teilen könnten, um noch stärker zu werden?
Wo und wie könnten Sie sie veröffentlichen? Trauen Sie sich?
(<http://www.foerster-kreuz.com/rezepte-zeigen-was-sie-koennen/>, 11.8.2016)

Wer innovativ sein will, beginnt nie mit dem Anfang

Das ist doch eine faszinierende Erfolgsgeschichte: Amazon startete 1994 als Online-Buchhandlung. Heute, gut 20 Jahre später, ist Amazon ein multinationaler Konzern mit über 300.000 Mitarbeitern, der deutlich über 100 Mrd. US-Dollar umsetzt und nicht nur im Online-Handel, sondern auf zig Gebieten mit seinen Innovationen Maßstäbe gesetzt hat. Amazon-Prime, der 1-click-Button, Kindle, Streaming-Dienste, Smartphone, Lebensmittel Lieferservice oder jetzt auch ein mithörender Lautsprecher – die Liste der Innovationen ist lang.

Was macht Amazon anders als andere Unternehmen? Wie gelingt es, dass die Teams ständig neue Ideen entwickeln – und sie auch UMSETZEN, so dass sie beim Kunden tatsächlich einen Unterschied machen?

Amazon beginnt den Innovationsprozess völlig anders als andere Unternehmen

Das amerikanische Magazin Inc hat einen Blick hinter die Kulissen der Amazon-Innovationsfabrik geworfen. Konkret ging es um die Entwicklungsgeschichte des Amazon Echo. Das ist dieser kleine Zylinder mit Lautsprecher und Mikrofon, der mit dem WLAN verbunden ist und auf Kommando Fragen beantwortet, Musik abspielt oder Einkaufslisten erstellt.

Auf den Punkt gebracht: Amazon beginnt den Innovationsprozess völlig anders als andere Unternehmen. Nämlich nicht mit dem Anfang und der üblichen Frage: „Was müssen wir tun, um am Ende dieses Produkt zur Serienreife zu bringen?“

We have a thing called ,working backwards‘

Nein, das Amazon-Team rollt das Feld von hinten auf: „We have a thing called ,working backwards“ – Man denkt vom Ende her und bewegt sich dann rückwärts zum Ist-Zustand.

Beim Echo begann alles mit einer imaginären Pressemitteilung: Das Entwicklerteam setzte sich hin und verfasste den Text zur Veröffentlichung des fertigen Produkts. Dabei ignorierten sie alle technischen Details und alle möglichen Schwierigkeiten. Dann schrieben sie die FAQs, also die Antworten auf die vorstellbaren Kundenfragen. Sie machten also genau das, was jedes „normale“ Unternehmen ganz am Schluss macht, wenn das Produkt fertig ist.

Innovation mit dem Ende im Sinn zu beginnen

Probieren Sie das mal in Ihrem Unternehmen aus. Innovationen mit dem Ende im Sinn zu beginnen ist clever:

- Erstens: Sie legen damit die Latte hoch und lassen sich von dem, was momentan alles nicht geht, gar nicht erst blockieren.
- Zweitens verschwenden Sie so nicht übermäßig viel Zeit und Ressourcen in der Anfangsphase, während die eigentlich wichtige Arbeit, die später kommt, unter enormem Zeitdruck und mit knappen Ressourcen erledigt werden muss.
- Drittens steht so von Anfang an der Kunde im Vordergrund – und nicht die technischen Merkmale. Beim Echo konzentrierte sich das Team sofort auf das, was der Anwender wirklich braucht – und nicht, was aus Sicht des Entwicklers möglich wäre.

Was für Unternehmen gilt, gilt auch für jeden von uns. Stephen R. Covey schreibt in seinem Buch „Die sieben Wege zur Effektivität“, dass erfolgreiche Menschen „schon am Anfang das Ende im Sinn haben“. Sie treffen Entscheidungen, handeln danach und leben in dem Bewusstsein, des daraus entstehenden Ergebnisses.

Erfolgreiche Menschen denken vom Ende her

Philosophischer gesagt: Alle Dinge werden zweimal geschaffen! Das erste mal als eine Idee vor unserem geistigen Auge, das zweite mal physisch in der realen Welt. Was in der realen Welt entsteht, folgt immer dem, was zuerst in unserem Kopf war. So wie jedes Haus im Bau dem Plan des Architekten folgt.

Wenn ich mir also nicht die Mühe mache, vom Ende her zu denken, dann werden andere oder die äußeren Umstände mich in eine Richtung drängen, die nicht mir, sondern eben den anderen gefällt.

Wer wollen Sie am Ende sein?

Die Frage lautet also nicht: Was sollte ich als nächstes tun?

Sondern: Wo will ich in fünf Jahren sein?

Was will ich an einem Zeitpunkt in der Zukunft erreicht haben?

Was würde mich glücklich machen?

Wie kann ich einen Unterschied machen – für mich und für andere?

<http://www.foerster-kreuz.com/innovation-innovativ>, 11/2016

Leadership Report 2017

Das Erfolgsprinzip der Zukunft lautet Pioniergeist – das gilt insbesondere für etablierte Unternehmen. Und dieser Geist braucht Krisen, denn sonst bleibt alles beim Alten. Warum das so ist, erklärt Experte Franz Kühmayer im neuen Leadership Report 2017. Er untersucht, was Pioniergeist ausmacht, wie er entfacht wird und lebendig bleibt. Der Leadership Report richtet sich an alle Entscheider, die den Blick nach vorne gerichtet haben. Für sie liefert er essenzielle Impulse zur optimalen Orientierung in Richtung Zukunft.

Immer häufiger führen unerwartete wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklungen mit Disruptionspotenzial zu fundamentalen Veränderungen in der Arbeitswelt. Ein Mehr an Führung ist die Konsequenz, muss aber „neu“ gedacht werden. Dabei kommt es immer weniger auf das Erzeugen von Stabilität an, als vielmehr auf Agilität. Der Umgang mit Veränderungen und die steigende Komplexität sind nicht mehr mit dem alten, hierarchischen Denksystem aufzulösen, sondern erfordern ein „Loslassen“ im Top-Management.

Themen des Leadership Report 2017:

Fokus Pioniergeist: Das Erfolgsprinzip gegen Disruption

Franz Kühmayer geht der Frage nach, wie Pioniergeist auch in großen Konzernen gefördert werden kann. Etablierte, einflussreiche Unternehmen und Topmanager orientieren sich in ihrer Blütezeit an der zum Teil glorifizierten Startup-Szene, um nicht der vielzitierten Disruption zum Opfer zu fallen. Weshalb es sich lohnt, dem Prinzip der Antifragilität mehr Bedeutung zu geben und Krisen zu erzeugen, ist ein zentrales Leitmotiv des Schwerpunkts „Pioniergeist“. In Zeiten des digitalen Umbruchs wird Pioniergeist zur wichtigen Eigenschaft von Führungskräften und zum höchsten Gut der Zukunftsfähigkeit von Unternehmen.

True Colors – Integration als Führungsaufgabe

Diversity Management wird zur Führungsaufgabe und beinhaltet die Förderung eines produktiven Miteinanders von Menschen mit unterschiedlicher Herkunft, unterschiedlichen sozialen und kulturellen Backgrounds sowie differierender Lebensstile. Erfolgreiche, über den Charity-Gedanken hinaus gehende Integration fördert die Vielfalt im Unternehmen, steigert die Innovationskraft, eröffnet neue Märkte und Zielgruppen.

Hola-Crazy – Vom Agilitäts-Hype zur kulturstiftenden Führung

Nein, Hola-Crazy ist kein Tippfehler, sondern ein Fehler im Blickwinkel. Denn viele Unternehmen erhoffen sich durch Holacracy und andere agile Organisationsmodelle die Lösung ihrer Probleme – und werden dabei ganz verrückt. Künftig ist jedoch nicht weniger, sondern mehr Führung gefragt. Dafür fordert Kühmayer ein neues Denken in den Führungsetagen ein, denn Umstrukturierungen dürfen nicht nur an den Mitarbeitern hängen, sondern müssen vor allem von Top-Managern gelebt werden.

Loving Complexity – Ausbruch aus der Unmündigkeit

Die zunehmende Komplexität erweckt bei Führungskräften ein Gefühl der Unentscheidbarkeit von Sachlagen. Es gilt, aus der selbstverschuldeten Unmündigkeit der Simplifizierung aufzubrechen in ein ganzheitliches, aufgeklärtes Unternehmertum, das Komplexität als Chance begreift. Künftig geht es darum, Komplexität zu akzeptieren, ja sie sogar lieben zu lernen, um sie managen zu können. Anstatt fertige Lösungen zu präsentieren, gilt es Mitarbeitern Werkzeuge in die Hand zu geben, mit denen sie eigenverantwortlich Aufgaben lösen können.

Die 4 besten Tipps für kritische Geister und konstruktive Querdenker

Anja redete neulich bei einer unternehmensinternen Veranstaltung darüber, wie wichtig es ist, ausgetrampelte Pfade zu verlassen, denn echte Neuerungen entstehen niemals im Mainstream, sondern immer am Rand des Geschehens. Eine lebhafte und engagierte Diskussion mit den Mitarbeitern schloss sich an. Einer der Teilnehmer fragte: „Wie kriege ich das hin, eine Idee, die den Status Quo in Frage stellt, so zu platzieren, dass sie auf Resonanz stößt?“ – Offensichtlich hatte er schon öfter die Erfahrung gemacht, dass man mit guten Ideen auch ganz schön vor die Wand laufen kann. Und das stimmt.

Gewitzt fügte er hinzu: „Und wie führe ich meinen Chef, wenn der nicht richtig mitzieht?“ – Allgemeines Lachen... denn der angesprochene Chef saß in der Reihe vor ihm.

Wir hören diesen Tenor immer wieder: Menschen, die gerne Verantwortung übernehmen möchten und sich fragen: Wie machen wir das auf kluge Weise? – Dass es keine gute Strategie ist, mit der Tür ins Haus zu fallen und die Führungskräfte mit der Idee zu überfallen, ist jedem sofort klar.

Also: Status-quo-in-Frage-stellen für Fortgeschrittene – wie geht das? Hier sind unsere vier Antworten:

1. Querdenker entwickeln ein Konzept!

Eine gute Idee frisch aus dem Hinterkopf oder ein Geistesblitz sind zu wenig. Wer den Mund aufmacht, sollte ein wenig Zeit in die Argumentation und die Aufbereitung seiner Idee stecken. Wie lässt sich die Idee stimmig, überzeugend, durchdacht und glaubwürdig beschreiben? Wie können Sie deutlich machen, dass das Ganze mehr ist als nur heiße Luft?

Gute Gründe reichen nicht aus, denn Menschen ticken nicht nur rational. Macht die Idee also auch einen emotionalen Unterschied? Lässt sie Kunden oder Mitarbeiter zufriedener, erfolgreicher oder glücklicher sein? Und nicht zuletzt: Bietet sie einen konkreten Nutzen, weil sie beispielsweise Zeit spart oder Geld bringt oder Kunden gewinnt?

2. Querdenker suchen Verbündete im Unternehmen!

Einzelkämpfer sind einfach zu übersehen oder zur Seite zu drängen. Eine Gruppe ist viel stärker und sichtbarer. Es tut auch gut zu wissen, dass man Mitsstreiter hat und nicht alleine kämpfen muss. Dann lassen sich auch die unvermeidlichen Rückschläge besser wegstecken. Also: Im Intranet unterwegs sein, Blogs von Mitarbeitern im Unternehmen lesen, mit interessanten Leuten aus dem Unternehmen essen gehen und so weiter: Scharen Sie Gleichgesinnte um sich. Noch eine Idee: Vielleicht müssen diese Verbündeten gar nicht unbedingt Kollegen sein. Wie wäre es, eine Innovation mit einem cleveren Kunden oder einem Zulieferer auf die Beine zu stellen?

3. Querdenker erstellen Prototypen!

Das heißt, möglichst rasch zu zeigen, dass die Idee kein Phantasiegebilde ist, sondern dass sie Potenzial hat. So gewinnen Sie Fürsprecher und verbreiten die Idee in der Organisation. Während der Arbeit am Prototypen lässt sich auch sehr schnell und realitätsnah lernen. Und

das ist entscheidend, denn: Große Siege kommen oft in kleinen Portionen. Und manchmal kommen kleine Siege sogar in Form rascher Niederlagen.

4. Querdenker ernten niedrig hängende Früchte!

Konzepte kann man kritisieren und auseinander nehmen, Erfolge aber nicht. Darum ist der kleine Sieg auf der Kurzstrecke so wichtig. Das Neue testen und sehen, welche Dinge funktionieren. Das hilft! Egal wie großartig Ihr Konzept ist – ein paar erste kleine Erfolge sind immens überzeugend. Das bringt Glaubwürdigkeit und überrascht Skeptiker.

Produktiver Geist – nicht Querulant

Diese vier Strategien bringen Sie auf einen Pfad, auf dem Sie kaum marginalisiert werden können. Es ist wesentlich besser, als produktiver Geist zu gelten, denn als Querulant oder Querschläger abgetan zu werden.

Vielleicht finden Sie auch noch einen 5. oder 6. Tipp. Aber eines ist ganz sicher keine Alternative: Die Klappe zu halten, auf Sicherheit zu spielen und gar nichts zu machen! Denn konstruktive Querdenker werden gebraucht. Dringend!

<http://www.foerster-kreuz.com/querdenker/>, Dezember 2016