

Karla Schlaepfer | Martin Welz

Das dynamische Unternehmen

Wie Wertewandel, Innovation
und Digitalisierung zum Erfolg führen



SCHÄFFER
POESCHEL

Inhaltsverzeichnis

Vorwort	V
Abbildungsverzeichnis	XI
Einleitung: Auf dem Weg zu einem dynamischen Unternehmen	1
Teil 1: Unternehmenskultur	7
1 Führungskultur	9
1.1 Klimawandel	10
1.2 Dynamisches Selbstbild	14
1.3 Kohärenzmodell im dynamischen Unternehmen	17
2 Motivationskultur	21
2.1 Mehr Begeisterung	22
2.2 Bedeutsamkeit	24
2.3 Impulse zur Aktivierung in der Unternehmenskultur	26
3 Vertrauenskultur	29
3.1 Der Pygmalion-Effekt	30
3.2 Ohne Vertrauen geht es nicht	31
3.3 Partizipative Führung	33
3.4 Impulse zur Aktivierung in der Unternehmenskultur	37
4 Fehlerkultur	41
4.1 Das Fehlerparadoxon	42
4.2 Lernende Haltung	45
4.3 Impulse zur Aktivierung in der Unternehmenskultur	49
5 Feedbackkultur	55
5.1 Bloß kein Feedback!	56
5.2 Ich sehe was, was du nicht siehst	59
5.3 Impulse zur Aktivierung in der Unternehmenskultur	65

Teil 2: Entwicklung	73
6 Innovative Lösungen	75
6.1 Innovieren wie die Weltmeister	76
6.2 Neue Impulse im Innovationsprozess setzen	79
7 Kundenfokussierung	87
7.1 Mehr Qualität!	88
7.2 Verstehen, was begeistert	92
7.3 Denkweisen ändern	95
8 Kreativität	103
8.1 Kreativität als Haltung und Bereitschaft	104
8.2 Kreativität zwischen Anspruch und Wirklichkeit	110
8.3 Impulse zur Aktivierung in der Unternehmensentwicklung ...	117
9 Prototypen testen	121
9.1 Innovative Ideen erlebbar machen	122
9.2 Vom Prototyp zur innovativen Lösung	126
9.3 Impulse zur Aktivierung in der Unternehmensentwicklung ...	130
10 Design Thinking	135
10.1 Design Thinking kommt!	136
10.2 Design Thinking: Ein Name – viele Bedeutungen	139
10.3 Design Thinking: 3 Blickwinkel	143
10.4 Impulse zur Aktivierung in der Unternehmensentwicklung ...	148
Teil 3: Organisation	161
11 Digitalisierung	163
11.1 Unser digitales Leben	164
11.2 Konsequenzen für die Arbeit der Zukunft	178
12 Kommunikation und Kollaboration	183
12.1 Vom Konsumieren zum Gestalten	184
12.2 Kollaboration 2.0	185
12.3 Impulse zur Aktivierung in der Unternehmens- organisation	196
13 Selbstorganisierte Teams	199
13.1 Dream-Teams	200
13.2 Teamkultur ist Führungskultur	204

13.3	Dream-Teams der Zukunft	207
13.4	Impulse zur Aktivierung in der Unternehmensorganisation	209
14	Future of Work	213
14.1	ArbeitsPLATZ	214
14.2	5 Anforderungen an den digitalen Arbeitsplatz.....	220
14.3	Impulse zur Aktivierung in der Unternehmensorganisation ...	226
	Schlussbemerkung: Positive Visionen in Zeiten des gesellschaftlichen Wertewandels	231
	Anhang	233
	Interviewpartner	233
	Danksagung	239
	Literaturverzeichnis	241
	Stichwortverzeichnis	249
	Über die Autoren	253

Einleitung: Auf dem Weg zu einem dynamischen Unternehmen

Stell Dir vor, Kutschen könnten ohne Pferde fahren (Carl Benz 1885)! Stell Dir vor, jeder Arbeiter könnte sich ein Auto leisten (Henry Ford 1908)! Stell Dir vor, qualitativ hochwertige Produkte wären preiswert (Gebrüder Albrecht 1962)! Stell Dir vor, jeder Mensch könnte freien Anteil an der Gesamtheit allen Wissens haben (Wikipedia 2001)! Und stell Dir vor, in jedem Zuhause könnte ein Computer stehen (Bill Gates 1975) und alle weltweit vernetzt sein (Mark Zuckerberg 2003)! Es sind Menschen mit Visionen, die wir als Gestalter von Veränderung und Fortschritt erleben und die ihrem Bild von der Zukunft mit all ihrer Einsatzbereitschaft entgegenstreben.

Heute steht die Welt vor einer grundlegenden Veränderung: die digitale Transformation. Und eine ihrer weitreichenden Folgen ist ein substanzieller Wandel der gesamten Wertschöpfung. Also:

Welche Vision haben Sie von Ihrem Unternehmen für diesen Wandel?

Es muss ja keine disruptiv-innovative sein: Aber ist es schon ein konkretes Bild, für dessen Leitideen Sie Ihre Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter¹ begeistern konnten? Veränderungen solchen Ausmaßes wie die digitale Transformation führen bei den Menschen verständlicherweise zu einer großen Verunsicherung: Wo wird uns künstliche Intelligenz hinführen? Muss ich umlernen oder wird meine Arbeit bald komplett von Robotern übernommen? In dieser Unsicherheit brauchen sie mehr denn je eine Führung durch klare Visionen und engagiertes Handeln.

Das klingt vielleicht wie eine leere Formel, hat aber nachweislich eine neurologische Ursache, bei der das limbische System in unserem Gehirn eine wesentliche Rolle spielt. Als emotionales Zentrum und Speicher unserer Erfahrungen entscheidet dieser Teil des Gehirns über unsere Wünsche und Zielvorstellungen. Er hat quasi als gefühlsmäßiges Korrektiv vor jeder Handlung das letzte Wort (vgl. Roth 2003, S. 164). Betrachten Sie das limbische System vielleicht einfach als unseren emotionalen Entscheidungsfilter. Wenn Sie also mit einer Veränderung durch diesen Filter gelangen wollen, dann benötigen Sie ein klares Bild, das mit positiven Emotionen begeistert. Sie brauchen eine gemeinsame Vision.

Mehr als die Hälfte, nämlich 61 % der deutschen Unternehmen haben nach einer aktuellen Untersuchung noch keine klare Vision für die digitale Transformation ihres Geschäfts-

¹ Zur besseren Lesbarkeit verwenden wir nur die männliche Form, meinen aber selbstverständlich stets beide Geschlechter.

modells. Sie fühlen sich aus vielschichtigen Gründen noch als Mitläufer oder Skeptiker dieser Entwicklung, nicht aber als ihr Gestalter (Büst et al. 2015, S. 3). Einige der Gründe hierfür sind absolut nachvollziehbar, zum Beispiel

- dass sie mit dem Status quo gute Gewinne erwirtschaften und ihnen eine Veränderung zurzeit (noch) nicht notwendig erscheint (das könnte aber auch eine etwas naive Haltung sein),
- dass sie zwar eine Weiterentwicklung wünschen, die Gefahr eines daraus resultierenden Umbruchs aber abschreckt (das könnte auch einer ängstlichen Perspektive ähneln),
- dass Führungskräfte nicht zu einer Entscheidung kommen können, wo denn Veränderung für eine nachhaltige Entwicklung gezielt anzustoßen sei (das könnte auch der Ausdruck von Ratlosigkeit sein),
- oder dass neben dem operativen Geschäft insgesamt zu wenig Ressourcen für einen Wandel freigesetzt werden können (da könnte aber auch fehlender Wille im Spiel sein).

*»Ich würde veränderungsresistenten Unternehmen sagen: Du hast keine Wahl, es gibt keine anderen Optionen, der Status quo ist in keiner Branche ein nachhaltiges Geschäftsmodell«
(Katz 2015).*

Barry Katz (Professor und Autor zahlreicher Bücher über Design Thinking, Mitbegründer von IDEO)

Auffallend ist doch, dass mit Amazon, Airbnb, Facebook und Uber, um nur einige der Bekanntesten zu nennen, Unternehmen zu weltweitem Erfolg gekommen sind, deren Wertschöpfung grundlegend anders ist. Und auf der anderen Seite funktionieren viele analoge Geschäftsmodelle immer weniger erfolgreich: der Buchhandel, die Hotelbranche, das Taxi- oder Bankwesen. Digitale Transformation ist eben mehr als das bloße Überführen des Status quo in ein digital getriebenes Abbild des eigenen Geschäftsmodells nach dem Motto: So, jetzt verkaufen wir unsere Waren einmal online.

Digitale Transformation bedeutet grundsätzliches Hinterfragen und Umdenken der gesamten Wertschöpfung

Wie können Denk- und Handlungsweisen auf dauerhaftes Lernen ausgerichtet und ein Wertewandel in der Unternehmenskultur angestoßen werden? Wie kann Entwicklungsfähigkeit für neue, kreative Prozesse und Räume geöffnet und wie können dabei gleichzeitig diese Prozesse und Räume weit über den eigenen Tellerrand hinaus vernetzt werden? Wie kann die Arbeit durch digitale Lösungen flexibler und effizienter gestaltet werden? Und als krönender Abschluss: Wie kann das alles miteinander verknüpft werden? Ach, wäre das schön, man hätte eine klare Vision, mit der man andere begeistern könnte.

»Wer Visionen hat, soll zum Arzt gehen«, hat der ehemalige Bundeskanzler Helmut Schmidt gesagt (ZEITmagazin vom 4.3.2010). Und auch wenn dem Wortgebrauch »Vision« ein Hauch von Mystik anhaftet, der in einer effizienzorientierten Ökonomie hier und da gar nicht gut ankommt: Ohne ein ganzheitliches und visionäres Ziel wird eine Transformation wie die Digitalisierung nicht gelingen können. Dafür ist die Veränderung zu fundamental. Und deswegen muss die entscheidende Frage in Anlehnung an Helmut Schmidt lauten: Was kann man tun, wenn man keine Visionen hat? Oder noch besser: Was brauchen Sie, damit Sie Visionen bekommen?

Lassen Sie sich hierzu auf eine kurze Selbsterfahrung ein: Welche Überlegungen haben Sie bei Ihrem letzten Autokauf geleitet? Waren es ein festes Budget (finanzielle Werte) und die besondere technische Ausstattung oder die Sparsamkeit im Verbrauch (funktionale Werte)? War Ihnen auch die Farbe und die ästhetische Erscheinung wichtig, weil Sie sich freuen wollen, wenn Sie auf Ihr Auto zugehen (emotionale Werte) sowie die Marke und das Design, weil es zu Ihrem Typ passen soll, wenn Sie damit in der Öffentlichkeit gesehen werden (identitätsrelevante Werte)? Oder sind Sie Vielfahrer und wollen sich bei langen Fahrten entspannen können (bedeutungsstiftende Werte)?

Was Sie dann getan haben, ist, die quantitativen Werte (in Zahlen messbar) mit den qualitativen Werten (schwierig messbar) abzuwägen (vgl. Abb. 1).

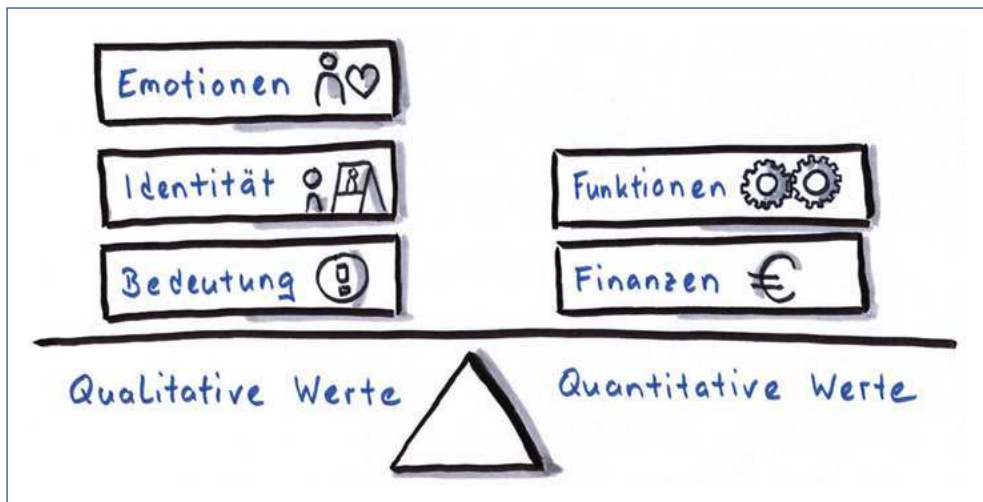


Abb. 1: Die Wertewippe

Und nun fragen wir Sie: Welchen Werten haben Sie bei Ihrer Kaufentscheidung mehr Gewicht gegeben: den quantitativen oder den qualitativen? Gleichwohl ist die Antwort hier nicht so wichtig, denn es ist selbstverständlich Ihre Entscheidung. Wichtig ist, dass Sie über diesen Prozess nachdenken. Stellen Sie sich die Frage, welche Gewichtung die Wertschöpfung in Ihrem Unternehmen bestimmt. Richtet sich alles bedingungslos am Business-Case, also den Finanzen aus? Sind in den meisten Fällen die messbaren Dinge, also am Ende Zahlen die Entscheidungsträger?

»Die Besessenheit auf Zahlen ruiniert nicht nur den Körper und die Ernährung, sondern auch das Geschäft und den Verkauf. Zahlen wirken stets sehr akkurat und bedeutungsvoll und wir lesen eine Menge an Wahrheit und Gültigkeit aus ihnen. Aber Zahlen sind nur ein Teil der Geschichte. Sie sind so machtvoll, dass sie uns die anderen Teile der Geschichte ignorieren lassen« (Shedroff 2015).

Nathan Shedroff (Leiter des MBA in Design Strategy
am California College of the Arts, CCA)

Die Digitalisierung der Welt hat einen – vielleicht erstaunlichen – Wertewandel und eine konsequente Veränderung der Geschäftsmodelle bewirkt, der sich in einer neuen Gewichtung der quantitativen und qualitativen Werte bemerkbar macht. Wo früher die technische Machbarkeit (funktionale Werte) bestimmte, was und wie entwickelt wurde, da wird heute mit UX Customer Design und vergleichbaren Ansätzen nach den qualitativen Werten gefragt. Auf der Suche nach passgenauen nutzerzentrierten Lösungen wird den emotionalen und identitätsstiftenden Werten ein neuer Aufstieg beschert. Versteckte Bedürfnisse von Menschen und ihre Erlebnisse mit den Produkten sind als qualitative Entscheider an die Oberfläche gespült und haben – um bei unserem Beispiel zu bleiben – die nächste leistungsstärkere Ausbaustufe des Motors als Kaufentscheidung verdrängt.

Diesen Wertewandel kennen Sie aus vielen alltäglichen Erfahrungen: In einer vernetzten und mit Informationen überfluteten Welt hat die Einfachheit (als Gegenpol zur Komplexität) für viele Menschen eine neue, besondere Bedeutung erlangt. Sie ist zu einem echten Bedürfnis geworden, um sich in der Welt zurechtzufinden und zu handeln. Aldi wirbt neuerdings damit sogar im Fernsehen – eine echte Revolution. Einfachheit hat sich als qualitativer Bedeutungsträger in der Wertschöpfung verankert und an vielen Stellen unseres Lebens die Funktionalität und die Finanzen als Entscheidungsträger verdrängt. Für Einfachheit verzichtet man heute nämlich gerne auf einige Zusatzfunktionen und zahlt auch etwas mehr.

Und auch unsere nächsten Generationen, die »Digital Natives« und die »Generation Y« machen uns diesen Wertewandel deutlich: Für sie bedeutet Work-Life-Balance mehr als Karriere. Sie werten bedeutungsstiftende Arbeit höher als zählbare Gehälter. Ihre Treue zur eigenen Identität schlägt den messbaren Erfolg, auf dem Chefsessel zu sitzen. Wer heute als Unternehmen die High Potentials für sich gewinnen will, der muss ihre Sichtweise einnehmen und umdenken und zwar nicht an der Oberfläche, sondern tief im Kern seines Geschäftsmodells, bei seinen Werten. Sich auf den Weg zu einer eigenen Vision zu machen, bedeutet in jedem Bereich der eigenen Wertschöpfungskette, Fragen zu stellen, die sich alle an einer zentralen Leitidee orientieren:

Wie gewichten wir an dieser Stelle unseres Unternehmens die quantitativen und die qualitativen Werte? Und welche Entscheidungen treffen wir aufgrund dieser Priorisierung?

Wir haben die Frage nach der Gewichtung von qualitativen und quantitativen Werten in den vergangenen 2 Jahren mit vielen Menschen verschiedenster Professionen diskutiert: mit namhaften Vordenkern im Silicon Valley und der Stanford University in Kalifornien, mit einem Mitbegründer der weltberühmten Designagentur IDEO, mit Experten an der Forschungsspitze des mittlerweile weltweit geschätzten Hasso-Plattner-Instituts in Potsdam, mit erfahrenen und international aktiven Start-up-Gründern, mit Leiterinnen und Leitern von Innovationsteams und Innovationslabors in deutschsprachigen Unternehmen, mit der Initiative »Great Place To Work®«, den Kreativitätsspezialisten von »Denkmotor« und vielen mehr. Entstanden ist eine ganz besondere Perspektivenvielfalt auf die Wertschöpfung in einer digitalisierten Welt. Diese vielfältigen Aspekte haben wir miteinander vernetzt zu unserer Vision und ihr folgenden Namen gegeben: das dynamische Unternehmen.

Was charakterisiert unser »dynamisches Unternehmen«?

Und um die Antwort schon einmal kurz vorwegzunehmen: In allen Körperteilen des dynamischen Unternehmens ist eine an qualitativen Werten orientierte Leitidee mindestens genauso stark spürbar wie ihre quantitativen Werte. Wir sagen: Qualitative Wertorientierung ist bedeutender Bestandteil der DNA eines dynamischen Unternehmens.

In der Unternehmenskultur wird die qualitative Wertorientierung am dynamischen Selbstbild aller Beteiligten und an ihrer lernenden Haltung deutlich. Die Qualität der Beziehungen, das Maß der Identifikation mit dem Unternehmen und die kreative Entfaltung des Einzelnen sind einige der starken Hinweise auf eine stimmige und gesundheitsförderliche Arbeitskultur. In einem dynamischen Unternehmen ist alles – wie selbstverständlich – auf permanente und persönliche Entwicklung ausgelegt. Innovation ist eine konsequente und organische Folge dieser menschlichen Potenzialentfaltung.

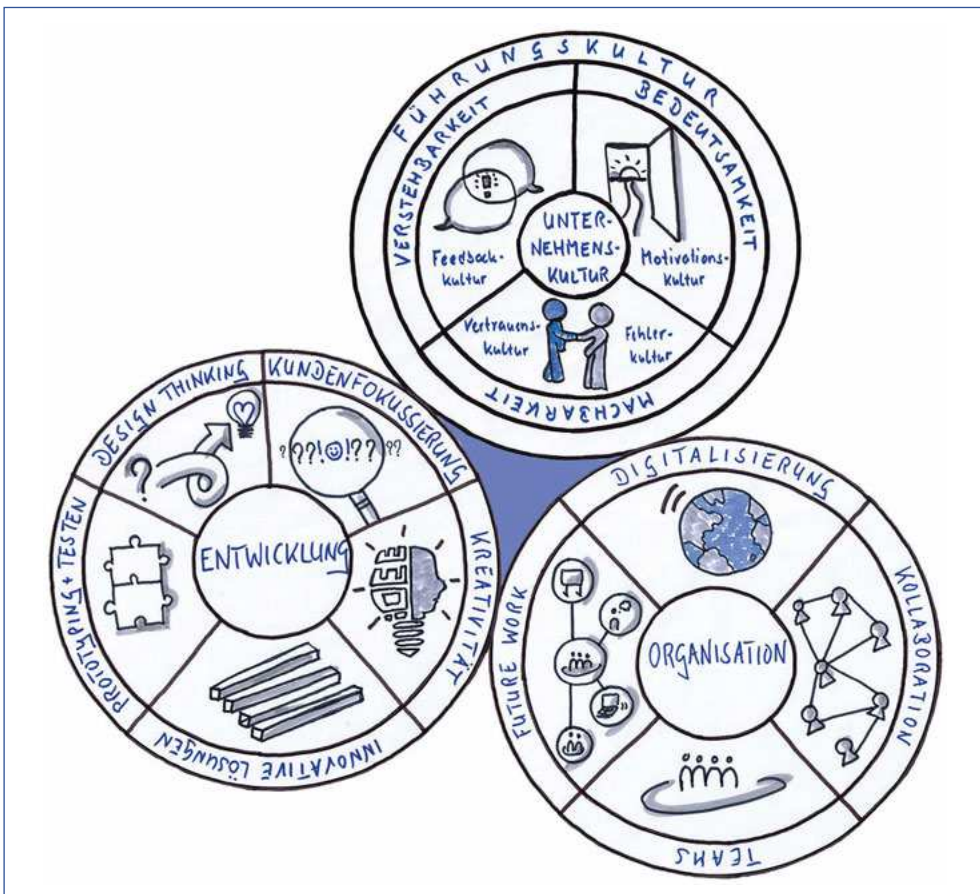


Abb. 2: Das dynamische Unternehmen

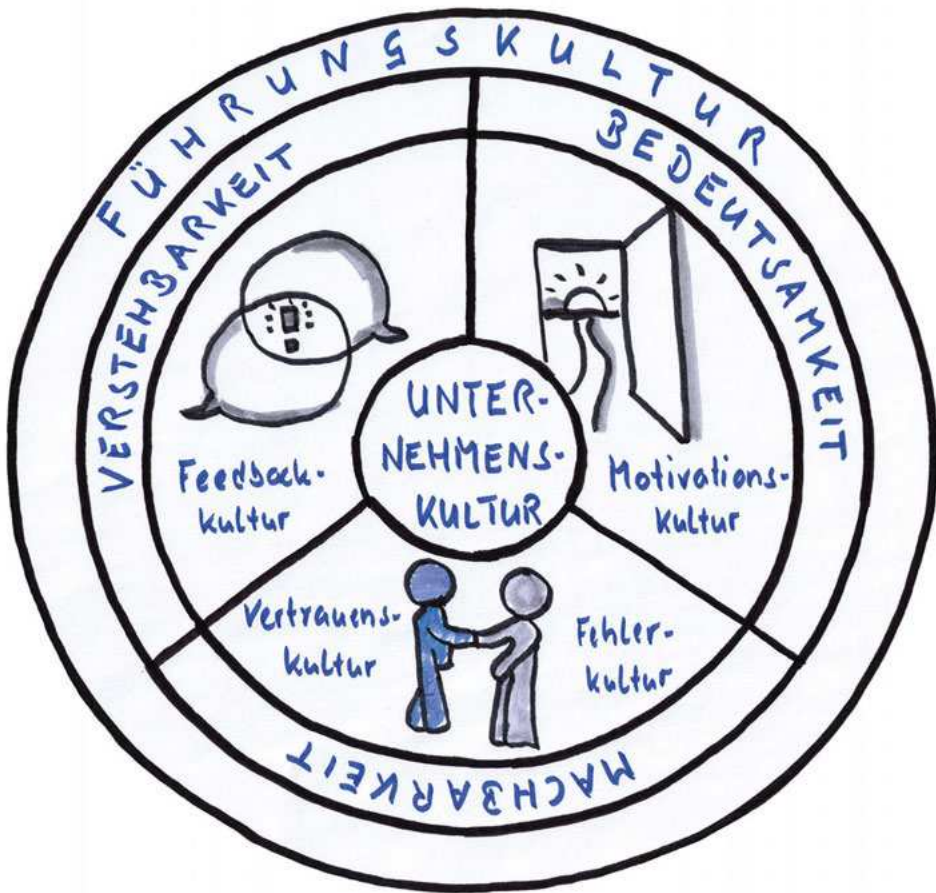
»Innovation? Das ist, was wir wie selbstverständlich machen.«

Christophe Briguet (Entrepreneur und Gründer
von Cyber Security Start-ups im Silicon Valley)

Auch in der Unternehmensorganisation werden die technischen Lösungen, Fragen zur Arbeit 4.0 und die digitale Gestaltung von Arbeitsplätzen nicht in erster Linie nach Funktionalität und Finanzierbarkeit entschieden, sondern nach ihrer Bedeutsamkeit für die Menschen. Was benötigen die Mitarbeiter für ihren Workflow und wie kann sie dabei Flexibilisierung unterstützen? Schließlich ist mit Design Thinking ein seelenverwandtes und mächtiges Innovations- und Problemlösungsinstrument vorhanden, das durch seinen Ansatz des empathischen Verstehens von Menschen perfekt in die DNA des dynamischen Unternehmens passt. Abbildung 2 (siehe S. 5) zeigt ein dynamisches Unternehmen im Überblick.

Warum starten Sie nicht mit einem Check-up und einer kurzen Erhebung des Status quo in Ihrem Unternehmen? Die entsprechenden Tests finden Sie unter www.das-dynamische-unternehmen.com. Sie können dann selbst einschätzen, wie weit Sie bereits auf dem Weg zu einem dynamischen Unternehmen gegangen sind und an welchen Stellen Sie den Weg weiter beschreiten können bzw. welche konkreten Probleme Sie noch zu lösen haben. Und darüber hinaus ermöglicht Ihnen der Quickcheck auch die gezielte und zeiteffektive Arbeit mit diesem Buch.

Teil 1: Unternehmenskultur



„Das mit Abstand beste, was uns das Leben bietet, ist hart an etwas zu arbeiten, das einen Sinn hat.“

Theodore Roosevelt

2 Motivationskultur



Warm-up

- Wann sind Sie das Letzte Mal so richtig motiviert an eine Aufgabe herangegangen und woher kam Ihre Motivation?
- Wie viele Mitarbeiter Ihres Unternehmens sind schätzungsweise hochmotiviert, motiviert oder demotiviert, und wo sehen Sie die Ursachen dafür?

LEITFRAGEN

Am Ende dieses Kapitels werden Sie neue Einsichten zu folgenden Fragen haben:

1. Wie entstehen Begeisterung und Motivation aus persönlicher Bedeutsamkeit?
2. Wie können Führungskräfte in Unternehmen Arbeit persönlich bedeutsam machen?

2.1 Mehr Begeisterung

Wir können es so gut nachempfinden, wenn tausende Menschen in Köln am 11.11. ihre Arbeit auf Kommando – pünktlich um 11.11 Uhr – abbrechen, sich bis zur Unkenntlichkeit bemalen oder verkleiden und den gesamten Tag energiegeladen und voller Begeisterung auf den Straßen tanzen, als wären sie plötzlich in einem anderen Leben. Vielleicht sind sie das ja auch, zumindest fühlen sie sich wie in der fünften Jahreszeit: Viele Gleichgesinnte, keine Alltagsroutinen, animierende Musik, Fröhlichkeit, Singen, Spontaneität, Spiel, gute Stimmung, das alles passt irgendwo in unser Bild von einer echten Begeisterung.

Doch tagein, tagaus Hotelzimmer zu reinigen, herumliegende Dinge aufzuräumen, zu entfernen, was andere Leute haben liegen lassen, gefüllte Aschenbecher, Haare aus dem Waschbecken und so manch andere Unannehmlichkeit, und dies alles auch noch mehrere Stunden hintereinander, von Doppelzimmer 101 bis Juniorsuite 136. Für so etwas scheint es doch ziemlich unmöglich, Begeisterung aufzubringen – nicht nur für Kölner.

Dennoch fällt uns kein Manager, Leader oder Teamleiter ein, der es nicht gerne sehen würde, wenn seine Mitarbeiter ihre (wie auch immer geartete) Arbeit so begeistert vorantreiben würden wie die Karnevalsjecken in Köln die fünfte Jahreszeit. Wir könnten ja versuchen, in den Unternehmen einen flächendeckenden Kostümierungszwang einzuführen?!

Naja, bevor sich diese Idee durchsetzen wird, versuchen wir es in »good old Germany« wohl erst einmal mit einem Ansatz, dessen Seriosität wir vertrauen (wir lieben die Ernsthaftigkeit), mit einem Ansatz, der besser planbar ist (wir lieben es zu organisieren), mit einem Ansatz, dessen Ergebnisse vorhersagbar sind (wir lieben die Sicherheit) und mit einem Ansatz, bei dem das Kostüm aus einem Anzug mit Krawatte bestehen kann (wir lieben Gewohnheiten): Kommt, wir machen einen Kongress!

Nicht, dass es uneffektiv gewesen wäre, was in Osnabrück am 11.11.2014 veranstaltet wurde, als sich auf dem ersten norddeutschen Kongress für Mitarbeiterbegeisterung Wissenschaftler mit engagierten Führungskräften über Möglichkeiten der (beruflichen) Begeisterung austauschten. Nein, das war eine sehr begrüßenswerte Initiative. Aber irgendwie fühlt es sich für uns auch ein klein wenig so an wie eine Bestätigung der etwas ernüchternden Einsicht des berühmten Neurobiologen Gerald Hüther:

»Unsere ganze Gesellschaft hat gewissermaßen kollektiv die Begeisterungsfähigkeit verloren. Es fehlt ihr sichtbar an Kreativität, Lebensfreude, Entdeckerlust und Gestaltungskraft. Daher dümpelt sie in eingefahrenen Routinen mit festgefühten Verwaltungsstrukturen

dahin. Sie hat alles – scheinbar – im Griff und lässt sich sogar von Krisen kaum noch erschüttern. Sie funktioniert noch, aber sie lebt nicht mehr» (Hüther 2016a).

Gerald Hüther (Neurobiologe,
Vorstand »Akademie für Potentialentfaltung«)

Sagen wir doch: Her mit den Kostümen! Nach nunmehr 10 Jahren neurobiologischer Grundlagenforschung wird wohl niemand mehr den Grundsatz anzweifeln: Begeisterte Mitarbeiter sind glücklicher, kreativer und leistungsbereiter.

*»Menschen, die sich noch einmal mit Begeisterung für etwas öffnen, was ihnen bisher verschlossen war, praktizieren dieses wunderbare Selbstdoping für das eigene Gehirn. Die Wissenschaft nennt diesen Prozess Potenzialentfaltung. Es ist das genaue Gegenteil von dem, was die meisten Menschen gegenwärtig betreiben: bloße Ressourcennutzung«
(Hüther 2016a).*

Gerald Hüther (Neurobiologe,
»Vorstand der Akademie für Potentialentfaltung«)

Potenzialentfaltung, Begeisterung, Selbstdoping, das wollen wir doch alle! Warum haben wir das Gefühl, dass dafür so wenig getan wird? Oh »good old Germany«, es sind die Zahlen und Bilanzen (wir lieben Abrechnung und Controlling). Oder sind es doch die Firmenstrukturen und Geschäftsmodelle (wir lieben Komplexität, das fühlt sich irgendwie Erfolg versprechend an)?

Ist ja auch egal, das geht auf jeden Fall nicht, das mit den Kostümen, das würde der Geschäftsordnung widersprechen, was wiederum die Firmenabläufe stört, was wiederum die Kunden irritiert, was wiederum den Absatz senkt, was wiederum die Bilanz verschlechtert. Nein, Kostüme gehen nicht, die Abteilungsleiter haben in ihrem letzten Meeting die Auswirkungen bilanztechnisch von den Controllern hochrechnen lassen und unter Bezugnahme auf neueste Statistiken und absatzmarktrelevante Faktoren den Nachweis erbracht und folgerichtig entschieden:

Die Implementation variabler Arbeitsbekleidung nach dem Vorbild des Karnevals wird nicht eingeführt. Der Betriebsrat wurde an der Entscheidungsfindung beteiligt (wir lieben starke Hierarchien und Zuständigkeiten). Entschuldigung! Wir haben da einmal eine Frage:

- Die Bundespsychotherapeutenkammer hat in ihrer BPTK-Studie 2012 festgestellt, »dass die Anzahl der Krankschreibungen aufgrund eines Burnouts seit 2004 um 700 Prozent, die Anzahl der betrieblichen Fehltagel sogar um fast 1.400 Prozent gestiegen ist« (Bundespsychotherapeutenkammer 2012, S. 3).
- Im »Engagement Index Deutschland 2015« des Gallup-Instituts (vgl. Nink 2016, S. 12) wurde gemessen, dass nur 16 % von 1.429 befragten Mitarbeitern als besonders motiviert eingeschätzt werden können. 68 % haben eine geringe emotionale Bindung. Ebenfalls 16 % gelten als emotional bindungslos zu ihrem Arbeitsplatz. »Diese sogenannten Akut-Unzufriedenen sind so unglücklich, dass sie ihre Unzufriedenheit täglich zur Schau stellen. Das sind die Leute, die absichtlich sabotieren und zerstören«, sagt Isaac Getz (Le Bonheur au Travail 2014).

- Im März 2015 befragte die Bertelsmann Stiftung 1.000 Berufstätige repräsentativ und stellte fest, dass der steigende Ziel- und Ergebnisdruck in Unternehmen viele dazu verleitet, mehr zu arbeiten als ihnen guttut. 25 % der befragten Vollzeitbeschäftigten werden das Arbeitstempo langfristig nicht durchhalten können. Sogar 18 % der Befragten erreichen regelmäßig die Grenze ihrer Leistungsfähigkeit und 23 % verzichten gänzlich auf Pausen. Jeder Achte erscheint krank im Unternehmen. 51 % der Befragten geben an, keinen oder nur geringen Einfluss auf ihr Arbeitsvolumen zu haben. Über 40 % sagen das auch über ihre Arbeitsziele (vgl. Bertelsmann Stiftung 2015).

Das hört sich jetzt nicht sehr Erfolg versprechend an. Wollen wir nicht doch die längst notwendige Umorientierung der Unternehmenskultur zu mehr Begeisterung bei der Arbeit einleiten? Wollen wir nicht doch endlich konsequenter Bedingungen schaffen, die die intrinsische Motivation unserer Mitarbeiter ansprechen? Wollen wir nicht die Chance auf Gesundheit und langfristigen Erfolg?

Und nun gut aufgepasst! Vorhang auf für eine in deutschen Unternehmen (noch) besonders stark vertretene Menschengruppe, es ist die große Stunde der »Ja-aber-Sager«: »Ja! Aber wie soll das gehen? Ohne Gefährdung der Zahlen, Bilanzen, Modelle, Strukturen, Hierarchien – und der Anzug mit Krawatte muss auch bleiben.«

Genau – so geht es eben nicht! Ohne eine offene Grundhaltung, ohne Bereitschaft, alte Gewohnheiten genau anzusehen, ohne Zugeständnis für ein gewisses Risiko wird es tatsächlich nicht gehen. Wer sich gerne hinter starren Firmensystemen und Geschäftsmodellen versteckt und wer sich mit dem Umhang der Kennzahlen und Bilanzen glaubt unsichtbar zu machen, der kann lange warten, bis er beim Spiel der Innovation gefunden wird. Und der kann erst recht lange warten, bis jemand Begeisterung dabei empfindet, ihn zu suchen und aus seinem Versteck herauszuzerren.

2.2 Bedeutsamkeit

Begeisterung steigern – leicht gesagt, aber wie soll das gehen? Und auch auf die Gefahr hin, dass es so aussieht, als hätte Gerald Hüther auf alles eine Antwort. Diese hier ist wirklich wegweisend:

»Das Schlüsselwort zur Beantwortung dieser Frage heißt: Bedeutsamkeit. Damit wir uns für etwas begeistern, muss es bedeutsam für uns selbst sein!« (Hüther 2016a).

Gerald Hüther (Neurobiologe,
Vorstand der »Akademie für Potentialentfaltung«)

Doch was ist mit bedeutsam gemeint? Wir schauen noch einmal kurz bei der Reinigungskraft im Hotel vorbei, die mittlerweile Zimmer 101 bis 104 erledigt hat und gerade im Dreibettzimmer 105 arbeitet (Zweibettzimmer mit Zustellbett = besonders eng). Welche Bedeutsamkeit könnte diese Arbeit für sie haben? Im Webportal TED erzählt Chip Conley, Gründer der Hotelkette »Joie de Vivre«, über eine solche Bedeutsamkeit:

»Ich möchte mit einer kleinen Geschichte beginnen. Das ist Van Quach. 1986 kam sie aus Vietnam nach Amerika. Sie änderte ihren Namen zu Vivian, weil sie sich anpassen wollte. Ihr erster Job war Zimmermädchen in einem Motel mitten in San Francisco. Ich habe das Hotel gekauft drei Monate nachdem Vivian dort anfang zu arbeiten, also arbeiten Vivian und ich jetzt seit 23 Jahren zusammen« (Conley 2010).

Und Chip Conley berichtet sehr lebendig, mit welcher ausgesprochenen Begeisterung Vivien ihre Arbeit erledigte. Es ist unverkennbar, wie tief ihn dies damals beeindruckt hat. Nun, Vivien war weit weg von ihrer Heimat, ganz sicher hatte sie sogar Heimweh. Menschen, die in Hotels übernachten, sind auch entfernt von ihrem Zuhause – eine gewisse Parallele.

Offenbar konnte sich Vivien aufgrund ihrer eigenen Situation besonders gut in die Lage der Hotelgäste einfühlen. Man könnte sagen, sie brachte eine große Empathie für ihre Kunden auf. Und sicher war es ihr Wunsch, sich in Amerika bald ein Stück weit wohlfühlen, sich zu Hause zu fühlen. So sah sie also den Sinn ihrer Arbeit darin, den Hotelgästen ein klein wenig das Gefühl zu geben, sich wohlfühlen, sich zu Hause zu fühlen, weil sie selbst spürte, wie wichtig dies ist.

Eine Supergeschichte! Nicht weil sie ein wenig nach Hollywood klingt, sondern weil sie viel veranschaulicht.

IM FOKUS

Genau wie Vivien brauchen auch wir das Gefühl, dass die Dinge für uns einen tieferen, einen persönlichen Sinn ergeben. Das Gefühl zu spüren und zu wissen, dass die eigene Arbeit wichtig ist und Gutes tut, das macht sie für uns bedeutsam.

Natürlich können wir auch einfach funktionieren. Dann erledigen wir Aufgaben, die uns nicht wirklich berühren, pflichtgemäß. Wir machen es einfach. Aber von einer Begeisterung, von Engagement, von innerer Motivation oder von Enthusiasmus sind wir dann so weit entfernt wie der Mittwoch vom Wochenende. Und statt des ersehnten Selbstdopings bleibt es eben doch nur bei der routinierten Ressourcennutzung. Schade!

Sinnhaftigkeit stiftet Bedeutsamkeit und ist ein Grundbedürfnis von uns allen. Das ist ja nichts Neues, der berühmte Psychologe Victor E. Frankl sprach schon vor 30 Jahren davon:

»Der Wohlfahrtsstaat ist imstande, praktisch alle Bedürfnisse des Menschen zu befriedigen, ja einzelne Bedürfnisse werden von der Konsumgesellschaft überhaupt erst erzeugt. Nur ein Bedürfnis geht leer aus, und das ist das Sinnbedürfnis des Menschen« (Frankl 1985, S. 46).

Viktor Frankl (Psychologe)

Da mag es nicht verwundern, dass auch Aaron Antonovsky, der Vater der Salutogenese, zu dem Schluss kam, dass Menschen, die ein hohes Maß an Bedeutsamkeit erfahren, ihr Leben als sinnvoll ansehen (vgl. Antonovsky 1997, S. 34 ff.). Menschen hingegen, die das Leben nicht als bedeutsam erleben, empfinden Anforderungen als eine ermüdende Last. Vielleicht steht deswegen die Motivationskultur auch am Beginn dieses Buches.

2.3 Impulse zur Aktivierung in der Unternehmenskultur

Jenseits der extrinsischen Reize von Boni, Gehaltserhöhungen und Beförderungen lautet die entscheidende Frage der unternehmerischen Motivationskultur: Was kann man konkret tun, um die Arbeit für die eigenen Mitarbeiter persönlich bedeutsam zu machen? Hierzu stellen wir im Folgenden 4 Impulse des »Outsourcing Inspiration« vor (vgl. Abb. 5).

Als »Outsourcing Inspiration« bezeichnet Adam Grant solche Ideen, die Mitarbeiter mit dem Kunden in Berührung bringen und sie dadurch erleben lassen, wie das Produkt ihrer Arbeit das Leben der Menschen verbessert.

»Eine wachsende Anzahl von Studien belegt, dass Endnutzer, Kunden, Klienten, Patienten und andere, die von Produkten und Dienstleistungen eines Unternehmens profitieren, überraschend effektiv sind, andere zu motivieren, härter, effizienter und produktiver zu arbeiten« (Grant 2011). Adam Grant (Professor für Psychologie an der Wharton School, Leadership-Experte)

Hierbei können bereits Kleinigkeiten eine große Wirkung erzielen. Die Anerkennung des Endverbrauchers oder Nutzers ist eine so starke Bewusstmachung dafür, welchen Wert die eigene Arbeit hat und welchen Wert ihre permanente Weiterentwicklung in sich trägt. Dafür ist es lohnenswert, sich anzustrengen. Dafür kann man sich sogar begeistern.



Abb. 5: 4 Impulse zur Steigerung der Bedeutsamkeit von Arbeit

IM FOKUS

Outsourcing Inspiration verfolgt 3 Hauptziele (vgl. Grant 2011). Mitarbeiter sollen

- die Wirkungen und Auswirkungen ihrer Arbeit erleben (Impact),
- die Anerkennung der Nutzer spüren (Appreciation) und
- die Perspektive wechseln können (Empathy).

Impuls M1: Initiere Begegnungen!

In den meisten Unternehmen haben Führungskräfte und Mitarbeiter wenig persönlichen Kontakt mit den Endnutzern ihrer Arbeit. Überfüllte Terminkalender und Zeitdruck bei der Produktion lassen hierfür oftmals kaum einen Spielraum. Aber wir sind der Auffassung: Dies ist eine Frage der Priorität! Wer es will, der schafft Anlässe für solche Begegnungen!

Bei IBM müssen die 50 Top Senior Executives mindestens 5 der größten Kunden in einem dreimonatigen Rhythmus besuchen und vor Ort überprüfen, ob getroffene Entscheidungen einen Mehrwert für den Kunden hatten. Facebook bringt Endnutzer zu seinen Entwicklern, damit sie diesen erzählen können, wie sie dank Facebook wieder mit ihren Familien in Kontakt treten konnten. Und Microsoft ermuntert die eigenen Softwareentwickler, persönlich zu beobachten, wie Anwender ihre Programme testen.

Farmer, die ihre Traktoren bei Deere & Company gekauft haben, werden eingeladen, die Fabrik zu besichtigen, um von den Mitarbeitern symbolisch einen goldenen Schlüssel zu empfangen. Medtronic veranstaltet eine jährliche Feier, auf der Patienten Verkäufern, Entwicklern und Technikern berichten, wie die medizinischen Produkte ihr Leben verbessert haben. Und im St. Luke's Hospital gibt es eine Nacht der Helden, in der Rettungssanitäter den Menschen, deren Leben sie gerettet haben, Auge in Auge begegnen.

Impuls M2: Bringe Geschichten in Umlauf!

In vielen Situationen ist es trotz hoher Priorisierung nicht möglich, Endnutzer und Mitarbeiter in persönlichen Kontakt zu bringen. Dann besteht eine gute Möglichkeit darin, Geschichten darüber lebendig zu halten, wie Nutzern durch die eigenen Produkte und Dienstleistungen das Leben ein Stück weit verbessert wurde.

Merrill Lynch startet die wöchentlichen Teamsitzungen mit Geschichten darüber, wie es dem Team gelungen ist, im Leben der Kunden etwas Beeindruckendes zu verbessern – ein kleines Ritual mit großer Wirkung. In den Ritz Carlton Hotels erhalten Mitarbeiter täglich 15 Minuten Zeit, sich über »Wow«-Erlebnisse mit Kunden auszutauschen. Und Wells Fargo erstellt Videos für seine Bankangestellten, damit diese sehen können, wie zinsgünstige Darlehen ihr Leben verändert haben.

Olive Garden schickt Briefe von Kunden an seine Kellner, in denen sie erklären, warum sie für einen besonderen Anlass dieses Restaurant ausgewählt haben. Und der »Saved My Life Club« von Volvo sammelt Dokumentationen von Fahrern, deren Leben durch die Sicherheitssysteme des Autos gerettet wurden.

So leicht hat man aus dem Blick verloren, was innerhalb einer Woche alles an Gutem durch die eigene Arbeit erreicht wurde. Und wenn schon wie in den vorigen Beispielen keine gemeinsame Zeit möglich ist, Geschichten auszutauschen, so doch vielleicht in jedem Fall Zeit für einen kurzen eigenen Rückblick. Wissenschaftliche Studien haben näm-

lich auch gezeigt, dass bereits weniger als eine Stunde Zeit pro Woche ausreicht, um in einem kleinen Tagebuch über den positiven Effekt der eigenen Arbeit zu reflektieren. Der Effekt ist beeindruckend.

Impuls M3: Mache Informationen über Nutzer bekannt!

Informationen über die Kunden und Nutzer zu haben, hilft dabei, mehr Verständnis und Nähe aufzubauen. Lange Zeit stellten sich die Mitarbeiter eines Supermarkts ihre Kunden als »Billig-Shopper« vor, die vorwiegend an niedrigen Preisen interessiert sind. Dann sammelte die Beratungsagentur Oliver Wyman Daten über die Kunden und fand heraus, dass für Kunden die Frische der Produkte wichtiger ist als der Preis. Das Gesundheitsunternehmen Medco trug die positiven Erfahrungen ihrer Kunden zusammen und teilte sie den Apothekern mit, damit diese ihren Service verbessern konnten. Die Digitalisierung birgt unzählige Möglichkeiten der Informationssammlung und -weitergabe.

Impuls M4: Tausche Rollen!

Kaum etwas kann einem den Sinn und die Bedeutsamkeit (natürlich auch die Qualitäten und Mängel) seiner Tätigkeit besser veranschaulichen als ein Rollentausch. Einmal als Mitarbeiter selbst Kunde oder Nutzer spielen, einmal die eigenen Produkte selbst testen. Es ist das wohl unmittelbarste Erlebnis der eigenen Arbeit.

Die Firma Patagonia stellt Outdoorbekleidung für verschiedene Sportarten her. Mitarbeiter werden regelmäßig ermutigt, diese Kleidung selbst auszuprobieren. In der Hotelgruppe Four Seasons werden Reinigungskräfte und Büroangestellte eingeladen, selbst eine Nacht im Hotel zu verbringen.

LEITGEDANKEN

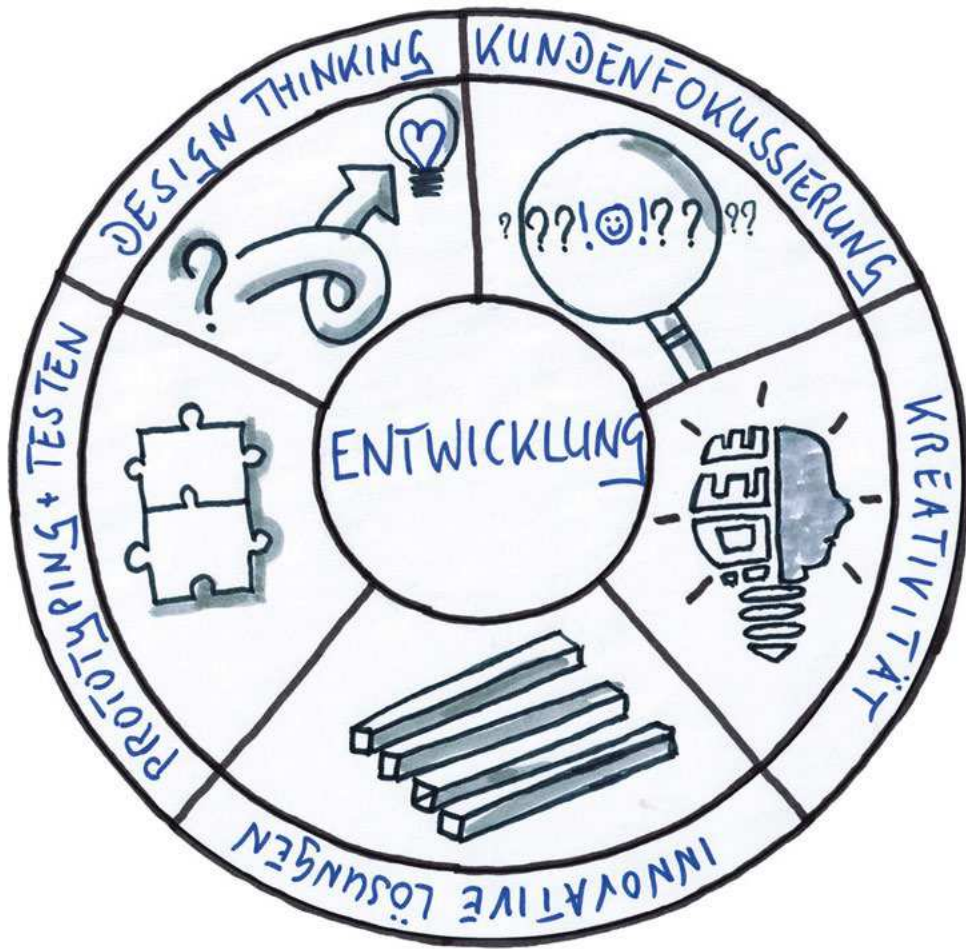
1. Wie entstehen Begeisterung und Motivation aus persönlicher Bedeutsamkeit?

In unseren Unternehmen benötigen wir mehr Potenzialentfaltung, die sich in Leistungsbereitschaft, Entdeckerfreude und Gestaltungslust ausdrückt. Nur wenn Menschen sich für etwas begeistern, können sie ihr eigenes Potenzial auf diese Weise entfalten. Und Begeisterung zeigt sich immer dann, wenn etwas eine große persönliche Bedeutung hat und wir mit dem Erreichen der gesteckten Ziele eine persönliche Relevanz verbinden.

2. Wie können Führungskräfte in Unternehmen Arbeit persönlich bedeutsam machen?

Outsourcing Inspiration ist die Idee, Mitarbeiter hautnah erleben zu lassen, wie die eigene Arbeit das Leben anderer Menschen verbessert. Die Anerkennung der Kunden ist eine sehr starke Bewusstmachung, welchen Wert die eigene Arbeit hat und welche Bedeutsamkeit ihre stetige Weiterentwicklung in sich trägt.

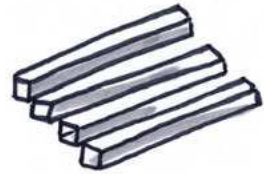
Teil 2: Entwicklung



"Bill Gates wäre in Deutschland allein deshalb gescheitert,
weil nach der Baunutzungsordnung in einer Garage keine
Fenster drin sein dürfen."

Jürgen Rütgers

6 Innovative Lösungen



Warm-up

- Was denken Sie, wenn man von Ihnen permanente Innovation fordert?
- Welche Erfahrungen haben Sie in der Vergangenheit mit Innovationsprojekten gemacht?

LEITFRAGEN

Am Ende dieses Kapitels werden Sie neue Einsichten zu folgenden Fragen haben:

1. Warum ist es wichtig, neue Impulse im Innovationsprozess zu setzen?
2. Wie können Führungskräfte solche neuen Impulse geben?

6.1 Innovieren wie die Weltmeister

2014 war ein ausgezeichnetes Jahr für die Deutschen: Fußballweltmeister, Weltmeister bei der logistischen Leistungsfähigkeit in den Punkten Infrastruktur und Sendungsverfolgung, Weltmeister beim Exportüberschuss, Weltmeister beim Weinimport und, und, und.

Bei der Innovation hingegen reichte es »nur« für Rang 6 weltweit. Nicht dass dies eine schlechte Platzierung sei. Jedoch stagnieren wir bei der Studie der 35 innovativsten Industriestaaten auf dieser Position bereits seit 4 Jahren. Übrigens: Glückwunsch an die Schweiz – schon wieder Erster! Vorwärts geht bei uns noch nicht so viel wie erhofft. Im Gegenteil: Im Februar 2015 berichtete die Kreditanstalt für Wiederaufbau in ihrem Innovationsbericht des Mittelstandes: »Die Innovationstätigkeit des deutschen Mittelstands lässt im dritten Jahr in Folge nach. Lediglich 28 % der kleinen und mittleren Firmen investierten zuletzt noch in innovative Produkte oder Prozesse. Der Anteil mittelständischer Innovatoren ist damit aktuell sogar niedriger als in den stark von der Finanzkrise beeinflussten Jahren 2007-2009« (KfW 2015).

Was Innovationen angeht, scheint es in den kleinen und mittleren Unternehmen also gerade eher etwas rückwärts zu gehen als nach vorne. Die gleiche Sprache spricht auch das Europäische Patentamt. Während die Patentanmeldungen im Jahr 2014 mit 274.000 europaweit einen neuen Höchstwert erreichten, sind die Anteile Deutschlands mit -0,8 % leicht rückläufig. Die Niederlanden (+ 9,1 %), Großbritannien (+ 4,8 %) und Frankreich (+ 4 %) sorgen maßgeblich für die europäischen Zuwächse. Da dürfen wir etwas neidvoll zuhören, wenn der Präsident des Europäischen Patentamtes zusammenfasst:

»Die Nachfrage nach Patentschutz in Europa ist nunmehr im fünften Jahr hintereinander gestiegen. Dies zeigt, dass Europa seine Schlüsselrolle als Technologie- und Innovationsstandort für Unternehmen aus aller Welt weiter festigt« (Europäisches Patentamt 2015).

Benoit Battistelli (Präsident des Europäischen Patentamts)

Bereits im Jahr 2000 wurde in der Lissabon-Strategie vereinbart, die Europäische Union (EU) bis 2010 zum wettbewerbsfähigsten und dynamischsten Wirtschaftsraum der Welt zu machen. Die Europäische Kommission gab die Losung aus, mit höchster Innovationsgeschwindigkeit an Japan und den USA vorbeizuziehen. Und dies alles in 10 Jahren. Was ist aus diesem Ziel geworden?

- In einer Benchmarking-Studie in Zusammenarbeit mit IBM Research wurde festgestellt, »dass die Innovationskraft vieler aktueller Dax®-30-Konzerne besorgniserregend niedrig ist« (Ili 2015, S. 12). Statt Technologieführerschaft oder etwa Differenzierung vom Wettbewerb sahen 3 von 4 Managern Effizienz als entscheidenden Faktor für den Erhalt

der Wettbewerbsfähigkeit an. Aber das permanente Streben nach Effizienz ist eine der größten Blockaden für Innovation. Wandel und Erneuerung benötigen eine gesunde Risikofreudigkeit.

- Die Boston Consulting Group untersuchte 2014 rund 80 % der Dax®-Konzerne mit dem Ergebnis, dass Deutschland in Puncto Digitalisierung in fast allen Branchen erheblichen Nachholbedarf hat. Hier müssten dringend die tradierten Geschäftsmodelle verändert werden. Das hat beispielsweise die Deutsche Bahn vor einiger Zeit erkannt. Statt weiter alles auf die Karte »Schiene« zu setzen, hat sie ihr Geschäftsmodell zum »Mobility Provider« verändert, der sowohl Carsharing als auch Bikesharing im Angebot hat.
- Und das Marktforschungsinstitut GfK Enigma befragte 1.000 mittelständische Unternehmen mit dem Ergebnis, dass 70 % zwar die Notwendigkeit einer Digitalisierung erkannt haben, das Thema jedoch zurzeit nicht für relevant halten (GfK Enigma 2014). Von fehlender aktueller Relevanz auszugehen, ist aber eine weit verbreitete, fatale Einschätzung der Situation. Diese Unternehmensführungen übersehen, wie schnell es bergab gehen kann.

»Selbst, wenn die Disruption langsam beginnt Fahrt aufzunehmen, ist das Kerngeschäft der Alteingesessenen noch recht lange profitabel. Erst wenn das Produkt der Neulinge so gut wird, sodass es die Wünsche der Kunden besser erfüllt, stürzen die Konkurrenten plötzlich die Klippe hinab« (Milatz 2016).

Clayton M. Christensen (Wirtschaftswissenschaftler mit Schwerpunkt auf Innovation in Unternehmen)

Die digitale Transformation kann Unternehmen in kürzester Zeit entweder in den Ruin führen oder an die Spitze. Wer sich darauf ausruht, dass sein Geschäftsmodell gerade gut läuft oder nach dem Motto des englischen Fußballspielers und Trainers der Weltmeisterelf von 1966 Alf Ramsey *»Never change a winning team«* operiert, verhält sich reaktiv und steht als Kandidat heute ganz weit vorne an der von Clayton M. Christensen benannten Klippe.

Grundpfeiler unserer Konsumgesellschaft, wie wir sie aus den vergangenen Jahrzehnten kennen, sind infrage gestellt, weil sich die Art und Weise ändert, mit der Unternehmen und Kunden über Produkte und Dienstleistungen in Kontakt geraten. Einkaufsgewohnheiten verändern sich ebenso dramatisch und gehen Hand in Hand mit neuen Alltagsgewohnheiten. Soziale Medien ersetzen persönliche Kontaktaufnahmen und Skype-Konferenzen den Besuch vor Ort. Der Umgang mit Informationen, die informationstechnische Verwaltung von Organisationsstrukturen, die Vernetzung und Automatisierung und die digitale Schnittstelle zum Kunden prägen die unternehmerische Zukunft in immer rasanteren Entwicklungsschritten.

»Der Grund, warum es so schwierig ist für bestehende Firmen, Kapital aus disruptiven Innovationen zu schlagen, ist, dass ihre Prozesse und ihr Geschäftsmodell, die sie im bestehenden Geschäft stark machen, sie im Wettbewerb um radikale Ideen schlechtmachen« (Christensen 2011, S. 112).

Clayton M. Christensen (Wirtschaftswissenschaftler mit Schwerpunkt auf Innovation in Unternehmen)

Gleich einem Amphibienfahrzeug muss es Unternehmen gelingen, das Tagesgeschäft aufrechtzuerhalten und gleichzeitig Energie in die Weiterentwicklung zu stecken. Diese Forderung nach »Ambidexterity« überfordert viele Unternehmen, erscheint aber als Notwendigkeit, weil das Thema künstliche Intelligenz viel früher als gewünscht zu radikalen Umbrüchen führen wird.

Carl B. Frey und Michael A. Osborne haben in ihrer Studie 702 Berufe daraufhin untersucht, mit welcher Wahrscheinlichkeit sie in naher Zukunft durch Maschinen ersetzt werden (vgl. Frey/Osborne 2013). Das Ergebnis wirkt überwältigend: 47 % aller untersuchten Berufe sind betroffen. Dies animiert die einen dazu, düstere Zukunftsvisionen zu malen und allgemeine Basiseinkommen zu fordern. Andere sehen eine große Chance darin, den Facharbeitermangel durch künstliche Intelligenz aufzufangen. Welcher Seite man sich auch immer anschließt, Tatsache ist, dass sich vieles grundlegend ändern wird. Dies unterstreicht auch der »Innovationsindikator«, eine wissenschaftliche Studie, die das Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (ISI, Karlsruhe) und das Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung (ZEW, Mannheim) erstellt haben (vgl. Schubert et al. 2014).

»Der Strukturwandel hin zu Hochtechnologiebranchen und wissensintensiven Dienstleistungen ist in Deutschland in den vergangenen Jahren allerdings ins Stocken geraten. Und die Innovationsleistung der Wirtschaft konzentriert sich immer mehr auf wenige Branchen und große Unternehmen« (Schubert et al. 2014, S. 8).

Hier wächst seit einiger Zeit ein möglicherweise großes Problem heran, denn auch kleine und mittlere Unternehmen müssen schon heute, mindestens um ihren Bestand zu sichern, innovieren wie die Weltmeister – eine Zerreißprobe für viele Führungskräfte. Auf der einen Seite wissen sie genau, was die Stunde geschlagen hat. Auf der anderen Seite mag ihnen die Aussage von Reinhold Bauer, Universitätsprofessor für Technikgeschichte, im Ohr klingen: »80 % bis 90 % aller Innovationsversuche scheitern« (Hauck 2014). Allein im Bereich der Informationstechnologie hat sich der »jährliche finanzielle Schaden für fehlgeschlagene Change-Prozesse in der EU auf 142 Milliarden Euro« aufsummiert (Bruch/Schuler 2016, S. 44).

Die Dynamisierung des Markts mit seinen immer kürzer werdenden Produktlebenszyklen lässt Unternehmen aber keine andere Wahl, als beweglich und ausgesprochen innovationsfreudig zu sein und ständig optimierte, variierte oder neue Produkte bzw. Dienstleistungen in immer kürzeren Zeitabständen auf immer neuen Märkten anzubieten. So versteht sich dann auch die Forderung nach hoher Agilität von selbst.

»Nur wer den Mut hat radikal zu innovieren, wird in Zukunft überleben. Die Marktzyklen sind mittlerweile so schnell, dass evolutionäre Prozesse heute nicht mehr reichen. Wir sehen das an vielen Beispielen wie Nokia, Kodak, Black Berry und vielen mehr. Vor einigen Jahren noch Weltmarktführer und heute (fast) nicht mehr existent« (Hesse 2014).

Stephan Grabmeier (Experte für digitale Transformation)

Den Managementvordenker Peter Drucker hat dies zu dem Ausspruch veranlasst: »Innovate or die!« Wenn es also um Innovationen geht, ist das »Ob« keine Frage mehr. Es geht

doch nur noch um das »Wie«. Wer nicht proaktiv handelt, dessen Geschäftsfeld revolutionieren bald andere; genauso wie Amazon den Buchmarkt total verändert hat, die Service-App Uber Taxis die Kunden in Scharen wegnimmt, Airbnb der Hotelbranche das Leben erschwert und Home24 die Möbelwelt von IKEA und Roller erschüttert oder Zalando der Modebranche ein neues Gesicht gegeben hat. Mittels neuer Technik lassen sich altbewährte Geschäftsideen im Handumdrehen stürzen.

IM FOKUS

Die große Herausforderung für das Management ist heute, die Angebote für den Markt nach außen permanent zu innovieren und gleichzeitig den dafür erforderlichen Wandel nach innen so zu gestalten, dass die eigenen Mitarbeiter mitgenommen werden. Und schließlich soll dies alles auch noch mit einer positiven Bilanz gelingen.

6.2 Neue Impulse im Innovationsprozess setzen

»Produkte, die für den Kunden heute nicht nützlich erscheinen (das ist die zerstörerische Kraft dabei), erfüllen deren Bedürfnisse vielleicht schon morgen zu 100 %«

(Christensen 2011, S. 258).

Clayton M. Christensen (Wirtschaftswissenschaftler mit Schwerpunkt auf Innovation in Unternehmen)

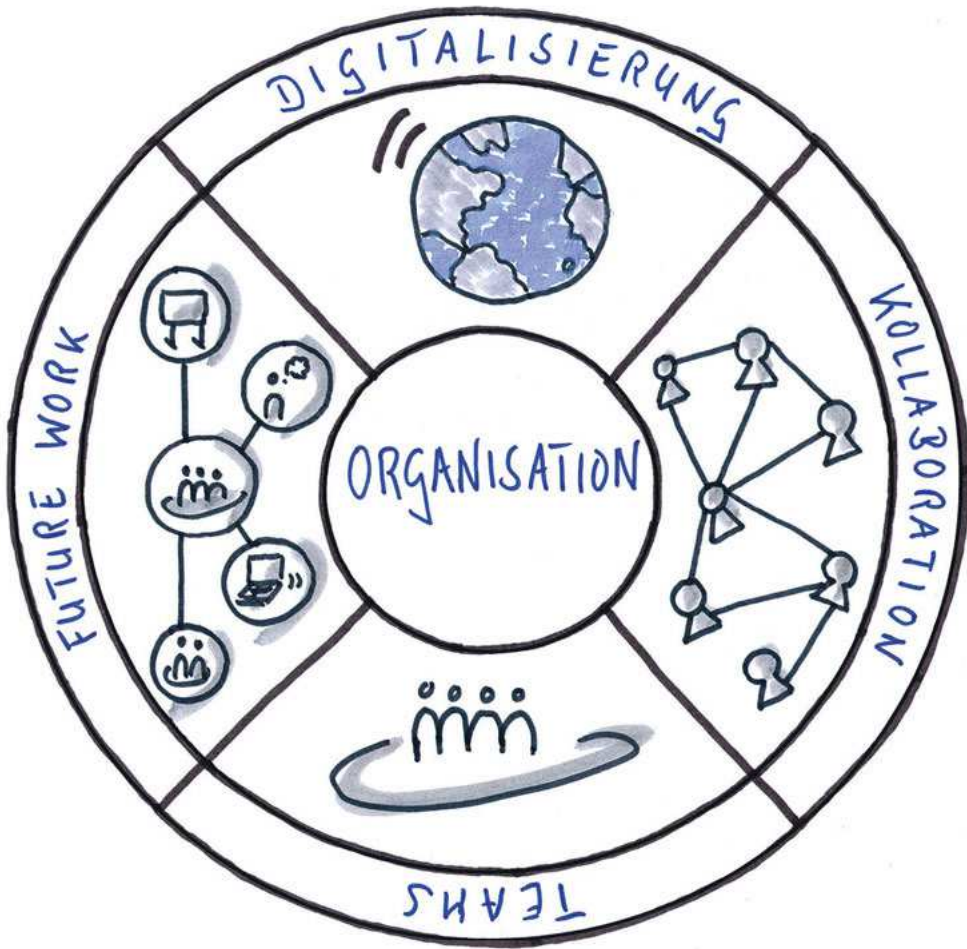
Man hat immer wieder den Eindruck, dass die in der Vergangenheit stark von klassischen Ingenieurstugenden geprägten Innovationsprozesse uns Deutschen liegen. Haben sie uns doch in bald 200 Jahren Industriezeitalter weit nach vorne gebracht und in einigen Branchen sogar zum Weltmeister gemacht. Die innovative Arbeit in den Forschungs- und Entwicklungsabteilungen hat »German Engineering« auf der ganzen Welt bekannt und sehr geschätzt gemacht.

So müssen wohl auch die Ingenieure von Siemens gedacht haben, als sie von ihrem Handy als dem besten auf der Welt sprachen. Nur leider sahen das die Käufer anders und heute hat Siemens (bzw. BenQ 2006) seine Mobilfunksparte geschlossen.

Das Riskante besteht darin, dass man viele Innovationsfallen erst am Ende des gesamten Prozesses so richtig spürt, nämlich dann, wenn man ein Produkt oder eine Dienstleistung schon längst auf den Markt gebracht hat. Dann wurde bereits nicht nur Geld verbrannt (Sunk Costs), sondern auch viel Zeit und Energie. Und das einzige, was da geholfen hätte, wäre schon zu Beginn der Wertschöpfungskette, also am »Fuzzy Front-End«, viel mehr Informationen über die Kundenbedürfnisse und den Markt auf der einen Seite (Need Information = Bedürfnisinformationen) sowie konkrete technische Machbarkeiten und Kostenlösungen auf der anderen Seite (Solution Information = Lösungsinformationen) gehabt zu haben.

»Eine der zentralen Herausforderungen im Innovationsprozess ist das Management des »fuzzy frontend«. Diese Aufgabe umfasst die Fähigkeiten eines Unternehmens, die markt-

Teil 3: Organisation



"Mit Technologie nach einem Problem zu werfen ist nicht die Antwort dafür, die Zukunft lebendig werden zu lassen oder das digitale Zeitalter zu begrüßen. Technologie ist zwar Teil der Lösung aber auch Teil des Problems."

Paul Miller & Elisabeth Harsh

11 Digitalisierung



Warm-up

- Was sind für Sie diejenigen technischen Entwicklungen, die Ihr Leben am stärksten verändert haben?
- Woran merken Sie, dass die rasant voranschreitende Digitalisierung Ihre Arbeit spürbar verändert?

LEITFRAGEN

Am Ende dieses Kapitels werden Sie neue Einsichten zu folgenden Fragen haben:

1. Warum erleben Menschen durch Digitalisierung ein starkes Spannungsfeld zwischen ihrem Privat- und ihrem Berufsleben?
2. Was können Führungskräfte in diesem Spannungsfeld tun?

11.1 Unser digitales Leben

Wenn das Gespräch auf einer Party das Thema Digitalisierung streift, dann wird es so richtig lebendig unter den Gästen. Denn natürlich hat jeder eine qualifizierte Meinung dazu, was die »Ver-Smartphonung« mit uns allen heute und in Zukunft anstellen wird. Fragt man Bill Gates, dann kann »die digitale Revolution die Zeit verfügbar machen, in der Menschen Wichtigeres tun können« (Roehl 2015, S. 20). Und von Angela Merkel hört man, dass »wir [...] die Möglichkeit für ein digitales Wirtschaftswunder [haben]. Die Frage ist nur, ob es in Deutschland stattfindet« (Friedrich 2015, S. 5). Wenn ich allerdings meinen Physiotherapeuten nach der digitalen Transformation frage, erlebe ich einen sehr bunt gefächerten Erfahrungsbericht über die Variationsmöglichkeiten krankhafter »Handy-Nacken«.

Nicht dass diese drei auf unserer letzten Grillparty gewesen wären, doch ihre Aussagen spiegeln in gewisser Weise die gesellschaftliche Vielfalt und Unsicherheit darüber wider, ob denn noch mehr Prosumer im Web 2.0 (zusammengesetzter Begriff aus »Produzent« und »Konsument«), ob noch mehr Internet der Dinge oder noch mehr Crowdsourcing (zusammengesetzter Begriff aus »Crowd« und »Outsourcing«, die Auslagerung interner Aufgaben an freiwillige User) eine gute oder eine schlechte Entwicklung sei. Wie soll man das auch bewerten, wenn kleine Applikationen wie Uber, Airbnb und Netflix ganze Taxiunternehmen, Hotelketten und Videoläden an den Rand ihrer Existenz bringen oder zumindest dafür sorgen, dass diese in ernste Existenznöte geraten? Oder sind Letztere einfach nur selbst schuld, haben eine Entwicklung verschlafen, die ohnehin nicht aufzuhalten ist?

Fest steht, dass es mittlerweile zu den effektivsten Erziehungsmaßnahmen gehört, einem jugendlichen Digital Native seinen Zugang zum World Wide Web oder zur digitalen sozialen Welt vorübergehend zu entziehen. Diese Empörung müssen Sie erleben. Da sieht man sich schnell dem Vorwurf der Beraubung grundlegender Menschenrechte ausgesetzt, nicht selten mit einem Hinweis auf die UN-Menschenrechtscharta. Ja, wenn es darum geht, für die eigenen Interessen schnell die richtigen Informationen zu googeln, dann ist unsere nächste Generation kaum zu schlagen.

Auf der anderen Seite fehlen in deutschen Unternehmen und im deutschen Bildungssystem zigtausende von Informatikern und IT-Spezialisten. Wollen oder können wir die Digitalisierung der Welt nicht selbst mitbestimmen und gestalten? Sind wir mit der Rolle eines die Beine hochlegenden Anwenders – ach nein: der Rolle eines den Nacken vorschiebenden Nutzers – zufrieden? Werden in Zukunft die Programmierer von Google, Facebook und Amazon bestimmen, wie unsere Welt aussieht, während wir uns auf das Posten lustiger Tweets beschränken?

Wer kann schon ausschließen, dass einige deutsche Unternehmen tatsächlich zu den Verlierern der digitalen Transformation zählen werden, weil sie die Schubkraft dieses zweiten Maschinenzeitalters unterschätzen und sich von einer Welle der Ohnmacht oder des Abwartens tragen lassen. 61 % der deutschen Unternehmen, so stellt eine Untersuchung im März 2015 fest, fühlen sich immer noch als Getriebene der Digitalisierung, nicht als Gestalter (vgl. Büst et al. 2015, S. 3). Am Beispiel der dynamischen Unternehmen können wir aufzeigen, wie die »Getriebenen« aus dieser Rolle heraustreten und in eine proaktive Haltung der Mitgestaltung übergehen können, ohne gleich ihr bestehendes Geschäftsmodell über den Haufen zu werfen.

Das ist ja das Schöne an der Digitalisierung: Wer heute noch mit erstarrter Ehrfurcht ins Silicon Valley blickt, der kann schon morgen mit einer disruptiven Idee dazu beitragen, dass seine Mitarbeiter – wie Bill Gates sagt – »Zeit für Wichtigeres haben« und – wie Angela Merkel wünscht – der »Erfolg in Deutschland stattfindet«. Und letztlich freut das auch meinen Physiotherapeuten, wenn proaktive, mitgestaltende, erfolgreiche und glückliche Menschen seiner sehr wohltuenden Halswirbelbehandlung nicht bedürfen.

Heute tauchen ganz unterschiedliche Wortschöpfungen in Kombination mit dem Schlagwort Digitalisierung auf: digitale Gesellschaft, digitales Zeitalter, digitale Transformation, digitale Revolution (sogar auf Wikipedia vertreten), digitale Depression (vgl. Diefenbach/Ullrich 2016), digitale Demenz (vgl. Spitzer 2014) usw. Stehen wir denn wirklich an einem historischen Umbruch solcher Dimension?

Was dafür spricht: Viele Menschen haben das beunruhigende Gefühl, mit der Geschwindigkeit der (digitalen) Entwicklung und der Gestaltung ihres (analogen) Lebens kaum mehr mithalten zu können. Weil die Neuerungen, die wir gerade eben gelernt haben, bereits gestern schon überholt waren. Weil es uns aufgrund der Vermischung von Beruf und Privatem immer weniger gelingt, in der analogen Work-Life-Balance entlastende Routinen zu entwickeln. Weil wir oftmals das starke Gefühl haben, der Veränderungsgeschwindigkeit der Welt hinterherhecheln zu müssen. Kein Wunder also, dass sich etwa 2 von 3 deutschen Unternehmen nicht als Profiteure der Digitalisierung sehen (vgl. Abb. 53, S. 166).

Der wissenschaftliche Fortschritt ist in der Tat überwältigend: Quantencomputer lösen digitale Datenbits ab. Künstliche Intelligenz besiegt menschliche Intelligenz im Schach. Nanotechnologie und Gentechnik verändern den Menschen und seine Umwelt, um nur einige Beispiele anzudeuten. Und auch wenn uns vor diesem Hintergrund bewusst ist, dass die folgenden Gedanken vielleicht mit dem Erscheinen dieses Buches schon wieder überholt sein könnten, wagen wir es dennoch, 6 zentrale Konsequenzen unserer digitalen Transformation zu benennen:

IM FOKUS

6 Merkmale unserer komplexen Mensch-Maschine-Zivilisation

1. Diffusion von Innovationen,
2. Zunahme von Informationen und Aufgaben,
3. beschleunigte Prozesse,
4. Dezentralisierung,
5. weniger Planbarkeit,
6. spielerisches Ausprobieren.

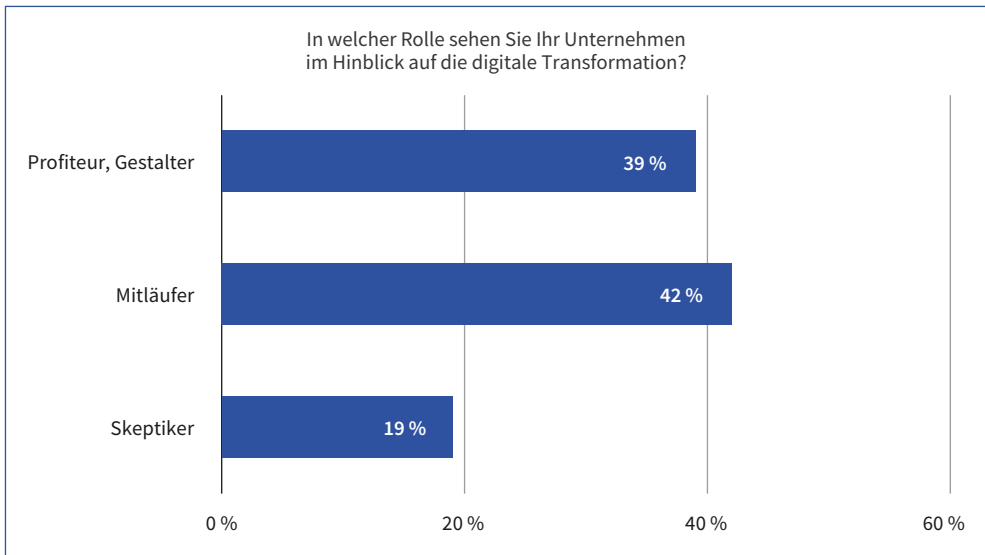


Abb. 53: Die Rolle deutscher Unternehmen in der digitalen Transformation (nach Büst et al. 2015, S. 15)

Diffusion von Innovationen

Es ist eine Binsenweisheit: Das Internet macht es möglich, eine neue Geschäftsidee mit einem Klick weltweit umzusetzen, ohne großes Startkapital, ohne ausgeklügelte Infrastruktur, ohne Filialen und im Extremfall sogar ohne Mitarbeiter. Früher konkurrierten die 3 Goldschmiede einer Kleinstadt nur untereinander. Sie haben sich quasi die Kunden untereinander streitig gemacht oder aufgeteilt. Heute kommen ihnen dabei hunderte von Onlinehändlern in die Quere. Und die Situation ist die, dass sie nicht wissen, wer morgen als nächster mit einem neuen, disruptiven Geschäftsmodell dazu kommt.

Tatsache ist, dass immer mehr Start-ups von überall her neue Geschäftsideen auf nahezu jedem Markt realisieren können. Und in Zukunft werden viele Erfindungen zusätzlich durch evolutionäre Computerprogramme entwickelt werden. Solche Algorithmen oder »Bots«, die heute schon bei der NASA und in vielen innovativen Unternehmen eingesetzt werden, finden sicherlich auch bald im Business zunehmende Verbreitung. Sie funktionieren so, dass nach dem Zufallsprinzip und einem genauen Anforderungsprofil Computerprogramme eine erste Generation von Produkten ermitteln. Test- und Simulationsergebnisse entscheiden dann darüber, wie die erste Generation verbessert werden kann. Und durch zahlreiche Iterationen entstehen so quasi in rasend schnellem Tempo optimierte Evolutionsstufen neuer Produkte, Materialien oder Stoffe.

Das hat zur Folge, dass die Wettbewerbsumfelder, die heute schon instabil sind, immer unsicherer werden. Standortvorteile, Infrastruktur, Marktzugang oder Kundenbeziehungen, die früher einmal einen wichtigen Wettbewerbsvorteil lieferten, spielen durch die weltweite Streuung kaum noch eine Vorteilsrolle – nicht nur für die 3 Goldschmiede. Durch die Webzentriertheit unserer Zeit ist es nahezu jedem und überall möglich, eine Innovation zu entwickeln und ein erfolgreiches Start-up zu gründen. Bill Gates nennt dieses Phänomen die »Diffusion von Innovationen« (Roehl 2015, S. 20).

Wettbewerbsvorteile können auf dem digitalen Markt eine erschreckend kurze Halbwertszeit haben. Nicht nur weil Nachahmerprodukte heute schnell – und in Zukunft noch viel schneller – verfügbar sind, sondern auch weil die nächste, leistungsfähigere oder kundenorientiertere Idee schon irgendwo auf der Welt in einer Schublade liegt, auf einer Festplatte oder in einem Algorithmus schlummert. Oder aber ganz einfach, weil der größte Konkurrent plötzlich seine Preise drastisch senken kann. Oder umgekehrt ein dringend benötigter Rohstoff nicht mehr verfügbar oder bedeutend teurer geworden ist.

Warum gelingt es einigen Unternehmen, sich in instabilen und unsicheren Wettbewerbsfeldern und trotz der Diffusion der Innovationen zu behaupten? Man wünschte sich, diese Frage wäre einfach zu beantworten. Ist sie aber offensichtlich nicht. Dennoch scheint uns eine Antwortmöglichkeit besonders plausibel: Weil sich diese Unternehmen nicht von der Digitalisierung treiben lassen oder diese Transformation mit abwartender Skepsis oder Ohnmacht betrachten, sondern weil diese Organisationen die unsicheren Wettbewerbsumfelder als ihre Chance sehen, um mit hoher Flexibilität an ihrer eigenen Entwicklung zu arbeiten.

Sie sind dynamische Unternehmen und Gestalter der digitalen Revolution. Sie entwickeln ihre Unternehmenskultur in Zusammenhang mit den Firmenstrukturen, verteilen Verantwortung und setzen auf die kreativen und kollaborativen Kräfte ihrer Teams. Man muss sein Unternehmen hierzu nicht in einer Garage gründen oder einen Steve Jobs an die Spitze stellen. Aber man muss die Verspätung, für die die Deutsche Bahn berühmt ist, überwinden und sich heute auf den Weg zu einem Gestalter machen.

Zunahme von Informationen und Aufgaben

Wenn ich früher mit meinem Fotoapparat im Urlaub unterwegs war, dann habe ich die Fotomotive sehr bedacht ausgewählt. Immerhin mussten ja später alle 36 belichteten Aufnahmen auf dem Film entwickelt und auch bezahlt werden. Eine spätere Selektion war da nicht so einfach möglich. Heute, im Zeitalter der digitalen Fotografie, ertappe ich mich selbst dabei, im Urlaub »herumzuknipsen« wie ein Weltmeister. Besser von einem Sonnenuntergang 30 oder 40 Aufnahmen machen, später am PC lässt sich die beste herausuchen und die anderen werden gelöscht.

Ich bin ganz ehrlich, das Durchsehen und Auswählen der digitalen Schnappschüsse war sehr mühsam. Irgendwie hatten alle 40 Aufnahmen desselben Sonnenuntergangs ihren eigenen Charme. Als mir das zu lange dauerte, entschloss ich mich, kurzerhand einfach alle zu behalten. Ist doch heute kein großes Ding mehr mit meiner 1-Terrabyte-Festplatte. Super, wenn man alles digitalisieren kann. Man muss nichts mehr wegwerfen und keine Entscheidungen mehr treffen. Übrigens sagen Schätzungen, dass heute alle 2 Minuten mehr Fotos gemacht werden als im gesamten 19. Jahrhundert (vgl. Brynjolfsson/McAfee 2015, S. 154).

Dass es heute so verführerisch einfach ist, Informationen zu speichern und anderen zugänglich zu machen, hat seinen zweiseitigen Charme, vor allem wenn viele Mitarbeiter an ihre beruflichen Mails denken (vgl. Abb. 54, S. 168). Da kann man ja schnell noch den ins CC setzen und allen in der Nachbarabteilung auch eine Copy schicken. Kostet ja nichts, noch nicht einmal Zeit, und ist so einfach, quasi derselbe Mausklick.

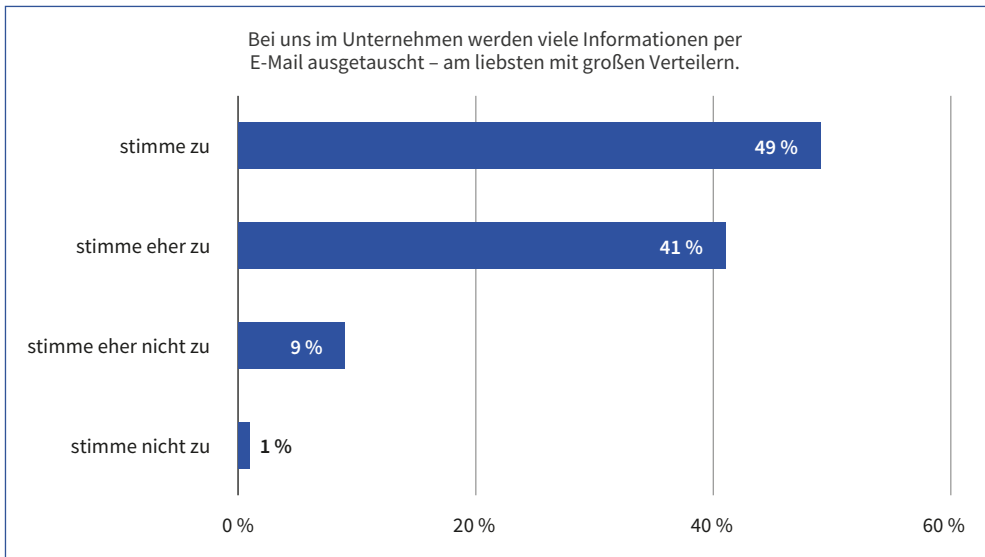


Abb. 54: Zum Umgang mit E-Mails in deutschen Unternehmen (nach Sopra Steria Consulting 2015, S. 23)

Für die Empfängerseite der E-Mails fühlt sich das allerdings nicht so gut an. Schleichend sind da immer mehr Informationen wahrzunehmen und zu verarbeiten. Doch der Tag hat weiterhin nur 24 Stunden oder 8 Arbeitsstunden. Und was wir dann spüren, ist eine enorme Verdichtung, der man letztlich nur durch eine kluge und effektive Selektion Herr werden kann. Früher hat man sich vor dem Drücken des Auslösers überlegt, ob dieses Foto sinnvoll ist. Heute stellen wir uns diese Frage immer seltener, weil uns die vorhandenen Speicherkapazitäten suggerieren, es sei noch mehr als genügend Platz da. Das Moore'sche Gesetz lässt grüßen.

Bei den E-Mails überlassen wir also mittlerweile dem Empfänger die Entscheidung, ob diese Informationen für ihn besonders wichtig, weniger wichtig oder kaum wichtig sind, anstatt diese selektive Entscheidung selbst zu treffen (vgl. Abb.55). Müssten wir – wie früher – jedes Mal einen analogen Brief mit teurem Porto senden, wäre die Entscheidung für uns als Absender deutlich schwieriger.

Diese am Beispiel der E-Mails beschriebene Situation scheint uns typisch, denn sie erklärt eine ansteigende Informationsflut in nahezu allen beruflichen Tätigkeiten. Dies wird auch in einer Studie unter 200 Führungs- und Fachkräften deutlich (vgl. Abb. 56).

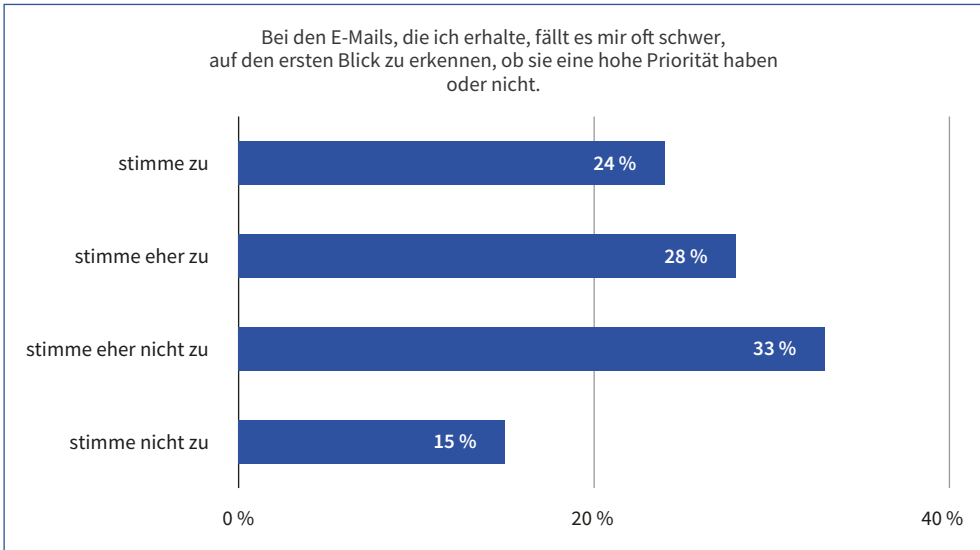


Abb. 55: Zum Umgang mit E-Mails in deutschen Unternehmen bei der Priorisierung (nach Sopra Steria Consulting 2015, S. 23)

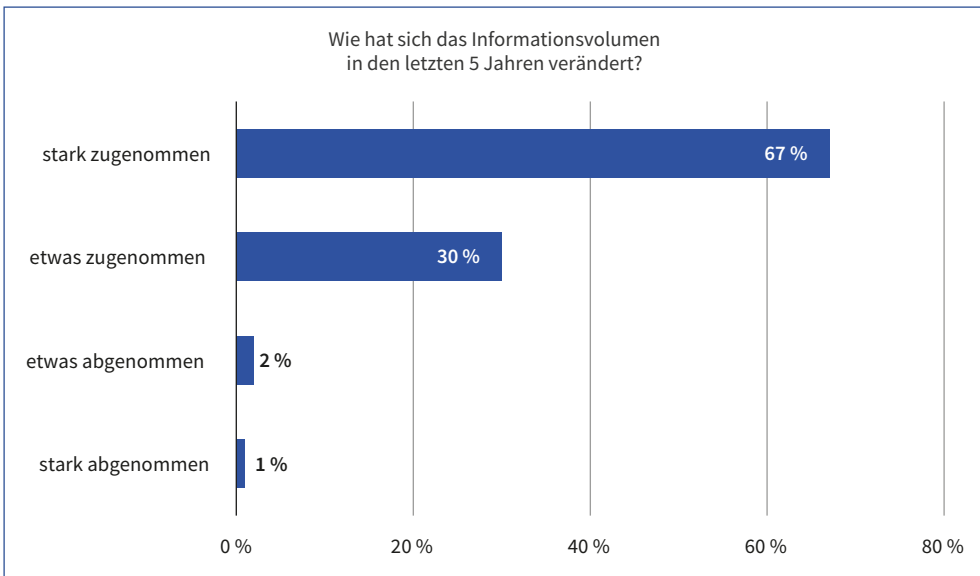


Abb. 56: Zur Zunahme des Informationsvolumens in deutschen Unternehmen (nach Sopra Steria Consulting, S. 14)

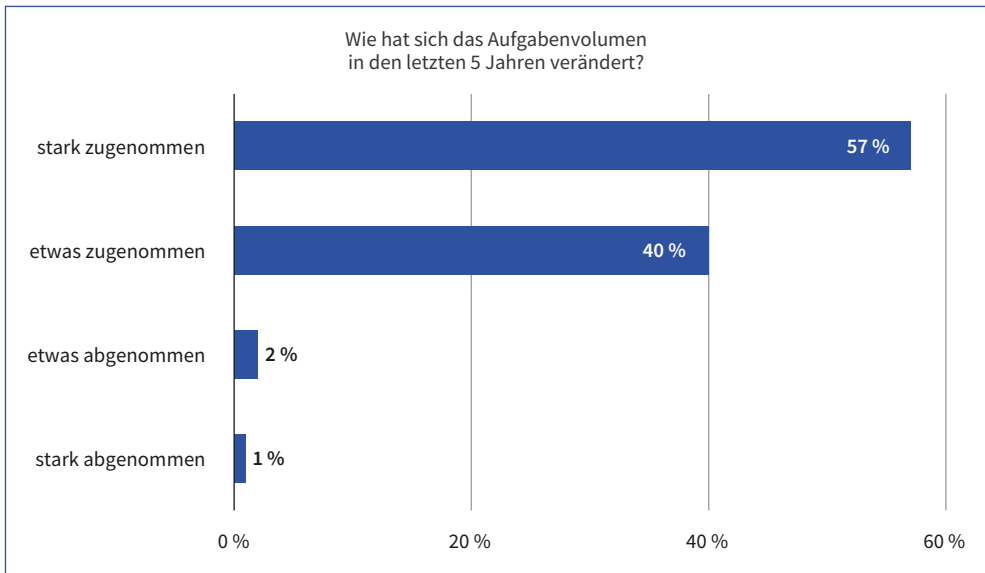


Abb. 57: Zur Zunahme des Aufgabenvolumens in deutschen Unternehmen (nach Sopra Steria Consulting, S. 14)

Zu viele Informationen und zu viele sich daraus ergebende Aufgaben sind das Problem einer digitalen Gesellschaft (vgl. Abb. 57). Sie führen zu einer Überschreitung individueller Wahrnehmungskapazität. Also wer hilft uns beim Selektieren der Big Data? Amazon, Facebook und Co. gelingt es doch auch, immer nur die auf uns maßgeschneiderte Werbung einzublenden. Doch während diese Informationen über uns durch Computeralgorithmen gefiltert werden, ist das für Mitarbeiter und Führungskräfte, die heutzutage bis an die 400 Mails pro Tag erhalten, nicht so einfach. Da müssen wir noch ein wenig auf die Zukunft warten.

Man nennt uns eine Wissensgesellschaft. Und das tut man wohl nicht, weil jeder Einzelne von uns so viel mehr weiß als früher, sondern weil wir das kollektive Wissen sammeln und speichern und es damit jederzeit und überall für uns und andere zugänglich machen. Das ist fantastisch. Allerdings scheint diese Anhäufung auch dazu zu führen, dass wir häufiger und unnötigerweise mit digitalem Wissen oder auch nur mit digitalem Halbwissen um uns werfen. Frei nach dem Motto: Wo schon so viel im Netz herumliegt, kann man ruhig noch etwas dazuwerfen. Wie anders sind sonst so manche Facebook-Posts zu erklären?

Viele Rechner in Deutschland sollten nicht auf die Namen Siri oder Cortana hören, sondern mehr nach einem argentinischen Fußballsuperstar benannt sein: »messy«. Was wir nämlich noch nicht so recht wissen: Wie können wir das permanent ansteigende Informations- und Aufgabenvolumen organisieren, strukturieren und bearbeiten? Das ruft nach einer blühenden Zukunft für Big Data Analytics oder nach einer mehr reflektierenden Haltung über die Kommunikation mit E-Mails, wie sie Bryan Zmijewski bei ZURB (vgl. auch Kap. 8.3) eingeführt hat.

»Ich habe E-Mails für 60 Tage aus unserem Unternehmen verbannt und sie mir nachher alle nochmals angesehen. Heute kann ich dir sagen, was eine E-Mail macht, wie du Kommunikation mit ihr aufbaust und wie du darüber nachdenkst, was du letztlich mit deiner Mail erreichen willst. Nämlich nicht nur mit jemandem hin und her zu schreiben, sondern den Prozess zu sehen, der zu deinem Ziel führt.

Wir trainieren hier jeden, über die Art und Weise seiner Kommunikation nachzudenken. Wir versuchen die Kommunikation mit unseren Kunden soweit zu reduzieren wie möglich. Nicht dass wir nicht gerne mit ihnen sprechen, aber wir möchten es so effizient wie möglich machen« (Zmijewski 2015).

Bryan Zmijewski (Produktdesigner, Gründer und CEO des Softwareunternehmens ZURB)

Beschleunigte Prozesse

Haben Sie sich jemals gefragt, was Sie mit der Zeit anfangen, die Ihnen die Automatisierung und die Digitalisierung Ihres Lebens einspart? Was machen Sie, während Ihnen Spülmaschinen, Mikrowellen, Autos und natürlich Computer Arbeit abnehmen? Während diese Ihren Haushalt erledigen, Ihre Post wegbringen, Ihre Bilanzen berechnen sowie Ihre Einkäufe bestellen und bezahlen. Sie erinnern sich doch an Bill Gates' These: »Die digitale Revolution kann die Zeit verfügbar machen, in der Menschen Wichtigeres tun können« (Roehl 2015, S. 20). Was also tun Sie Wichtigeres in dieser eingesparten Zeit?

Nach unserer Wahrnehmung nutzen die meisten Menschen diese Zeit nicht, um ihre Seele baumeln zu lassen, Sport zu treiben oder das Leben zu genießen. Ganz im Gegenteil: Je vielfältiger und schneller uns die digitalen Hilfsmittel den Rhythmus vorgeben, umso mehr haben viele den Eindruck, im gleichen Takt leisten zu müssen. Bloß keine Minute ungenutzt vergehen, in der man noch etwas erledigen oder erleben könnte.

»Das [gesparte Zeit nicht in Muße umzusetzen – Anmerkung der Autoren] ist natürlich insofern menschlich, als der Mensch immer von seinem eigenen Tod bedroht wird. In einer Situation, in der ich nicht unendlich viel Zeit habe, versuche ich natürlich möglichst viel zu erleben, zu erfahren oder auch zu kaufen und zu genießen. Das macht die Zeit so eng« (Friedel 2015).

Karlheinz Geißler (Zeitforscher und Autor)

Von allen Prozessbeschleunigern scheint die Einführung einer digitalen Kommunikation zwischen Menschen der stärkste. Digitale Kommunikation brachte das Gefühl mit sich, ständig und überall erreichbar zu sein und auf allen Kanälen permanent Wahrnehmungssensoren zu haben: E-Mail, Facebook, Twitter, Xing, LinkedIn, SMS, WhatsApp und viele mehr. Um dazuzugehören, um wettbewerbsfähig zu bleiben, um nicht den Anschluss zu verlieren, müssen alle diese Kommunikationskanäle gepflegt werden – weltweit und zeitnah. Früher brauchte ein Geschäftsbrief nach Australien 3 Tage, heute wacht man um 8.00 Uhr MEZ auf und sieht sich mit einem vollen E-Mail-Postfach aus Übersee konfrontiert, das am besten um 8.30 Uhr beantwortet ist, damit keine Wettbewerbsnachteile drohen.

Und das Paradoxe ist: Um diese Kommunikationskanäle zu bedienen, erlegen wir uns im Privatleben auf, was wir im Berufsleben ablehnen, das Multitasking. Während des Autofahrens telefonieren und mit Freunden das Wochenende planen. Während der Warte-

Überzeugt? Dann bestellen Sie jetzt!

- ✓ **Versandkostenfrei bestellen**
- ✓ **Zahlung auch per Rechnung**
- ✓ **Schnelle Lieferung**



**Sicher einkaufen –
Trusted Shops Käuferschutz**

**Das komplette Programm von Schäffer- Poeschel
finden Sie unter:**

www.schaeffer-poeschel.de/shop

