Bernd Sprenger · Till Novotny

# Der Weg aus dem Leadership Dilemma

## Team-Exzellenz an der Spitze!

Springer

Der Weg aus dem Leadership Dilemma

Bernd Sprenger  Till Novotny

# Der Weg aus dem Leadership Dilemma

Team-Exzellenz an der Spitze!

Springer

Bernd Sprenger
Coaching
Organisationsentwicklung
Berlin
Deutschland

Till Novotny
Strategie, Führung, Coaching
panlogos GmbH
Offenbach
Deutschland

ISBN 978-3-662-47146-3 ISBN 978-3-662-47147-0 (eBook)
DOI 10.1007/978-3-662-47147-0

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über http://dnb.d-nb.de abrufbar.

Springer
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.
Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

*Planung:* Marion Krämer
*Grafiken:* Dr. Martin Lay, Breisach a. Rh.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer-Verlag Berlin Heidelberg ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media
(www.springer.com)

# Vorwort: Wie es dazu kam

Auch wenn auf dem Titelblatt dieses Buches nur unsere Namen stehen, wäre diese Veröffentlichung nicht denkbar ohne die Zusammenarbeit mit Dr. Ulrike Wolff und Dr. Bernd Wanner. Im Herbst 2012 machten wir uns gemeinsam auf den Weg, um besser zu verstehen, wie die Führung von Unternehmen, vor allem an der Spitze, zukünftig aussehen wird. Wir kannten uns aus einer Gruppe namens rooftop thinking, die im Laufe der Jahre eine besondere Expertise im disruptiven Denken entwickelt hatte.

Es waren jedoch vor allem die Erlebnisse mit unseren Kunden[1], die uns umtrieben und immer wieder auf neue und weiterführende Gedanken brachten. Dabei waren wir in Projekten mit Vorständen und Geschäftsleitungen wiederholt auf ähnliche Fragen gestoßen, die sich auf das „Alignment" in Spitzenteams und die dahinterstehenden Gesetzmäßigkeiten bezogen. So entstand unsere Arbeitsgruppe, die sich nun fast drei Jahre intensiv mit der Füh-

[1] Aus Gründen der besseren Lesbarkeit verwenden wir immer nur die grammatikalisch männliche Form. Darin sind sowohl weibliche als auch männliche Personen eingeschlossen.

rung und Zusammenarbeit auf Vorstandsebene befasst und dabei eine Methode entwickelt hat, wie man die Qualität der Zusammenarbeit von Teams an der Unternehmensspitze sowohl systematisch beurteilen als auch zielgerichtet verbessern kann.

Die Gruppe hat sich entschlossen, die Ergebnisse zu veröffentlichen – das wurde die Aufgabe von uns beiden Autoren – sowie sogenannte „Praxisdialoge" mit Vorständen, Vorstandsvorsitzenden und Aufsichtsräten von Unternehmen verschiedenster Branchen zu führen, bei denen es um die Führung und Zusammenarbeit an der Spitze geht. Diese Gespräche werden im Wesentlichen von Dr. Ulrike Wolff und Dr. Bernd Wanner geleitet.

Das vor Ihnen liegende Buch ist nicht nur ein „Lesebuch", sondern auch ein „Handbuch", das man sich immer wieder einmal vornehmen kann, um sich bestimmte Zusammenhänge bewusst zu machen. Vielleicht wird es Sie an einigen Stellen auch berühren und Ihnen dadurch mehr Anstöße geben als rein sachliche Information. Auch wir haben in den vielen Gesprächen über das Buch nicht nur Informationen ausgetauscht, sondern sind darüber hinaus auch andere geworden – sowohl als Arbeitsteam als auch jeder für sich. Oft kamen wir uns vor wie ein „Labor" für alle Höhen und Tiefen der Zusammenarbeit, über die wir nachdachten. Möge dieses Buch Ihnen als Leser Freude bereiten, Sie bereichern und weiterführen.

Offenbach und Berlin, im Juli 2015

Till Novotny
Dr. Bernd Sprenger

# Inhalt

**Vorwort: Wie es dazu kam** . . . . . V

**Abbildungsverzeichnis** . . . . . XIII

**1 Das Bühnenbild des Leadershipdramas** . . . . . 1

Das Ende der CEOs? . . . . . 2

1.1 Die Kategorien des Wandels . . . . . 4

Digitalisierung . . . . . 4

Tempo und Volatilität . . . . . 9

Zunahme der Komplexität . . . . . 11

Globalisierter Wettbewerb . . . . . 14

Vernetzung . . . . . 15

Risiko . . . . . 17

Systemungleichgewicht und Krise . . . . . 20

1.2 Stumpfe Werkzeuge . . . . . 22

Klassische Formen der Planung . . . . . 22

Top-down-Vorgehen . . . . . 24

Incentivierungssysteme . . . . . 24

Sequenzielles und additives Arbeiten . . . . . 25

Literatur . . . . . 27

**2 Neue Anforderungen an die Unternehmensführung** . . . . . 29

Musterwahrnehmung: Quelle disruptiver Innovation . . . . . 30

Presencing: Führen aus der Zukunft . . . . . 34

Der Paradigmenwechsel in der Führung . . . . . 37
Die Helden unter dem neuen Paradigma . . . . . 41
Das neue Topteam . . . . . 43
2.1 Führung ohne Durchsetzbarkeit . . . . . 45
Die fluide Organisation . . . . . 45
Was ist dann Leadership? . . . . . 47
Gemeinsame Musterwahrnehmung . . . . . 49
***Reflexion 1:** Führung ohne Durchsetzbarkeit* . . . . . 51
2.2 Verantwortung ohne Beherrschbarkeit . . . . . 52
Die verkürzte Verantwortung . . . . . 53
Gemeinsame Verantwortung? . . . . . 54
Nebeneinander, miteinander oder füreinander? . . . . . 55
***Reflexion 2:** Verantwortung ohne Beherrschbarkeit* . . . . . 58
2.3 Vertrauen ohne Ähnlichkeit . . . . . 59
Funktionales und personales Vertrauen . . . . . 59
Die janusköpfige Diversität . . . . . 61
Rollenflexibilität in der Teamführung . . . . . 62
***Reflexion 3:** Vertrauen ohne Ähnlichkeit* . . . . . 64
2.4 Scheitern ohne Entmutigung . . . . . 66
Die Landkarte im Gehen zeichnen . . . . . 66
Die prototypische Vorgehensweise . . . . . 68
Vernunft statt Erfahrung . . . . . 69
Prototypen statt Pilotprodukte . . . . . 71
***Reflexion 4:** Scheitern ohne Entmutigung* . . . . . 73
2.5 Wertebewusstsein ohne Weltfremdheit . . . . . 73
Integrität als Arbeitsergebnis . . . . . 74
Werte als Prinzipien der Inkaufnahme . . . . . 76
Dilemmata als Training in Werteabwägung . . . . . 77
***Reflexion 5:** Wertebewusstsein ohne Weltfremdheit* . . . . . 81

2.6 Innere Stabilität ohne Erstarrung . . . . . 83
Selbstbewusstheit . . . . . 83
Selbststeuerung . . . . . 87
Bewusstseinstraining . . . . . 92
***Reflexion 6:*** *Innere Stabilität ohne Erstarrung* . . . . . 97
2.7 Zentriertheit ohne Egozentrik . . . . . 98
Die Fähigkeit, bei sich zu sein . . . . . 98
Der Blick fürs Ganze . . . . . 100
Mehr als nackte Affen . . . . . 105
Sinnlos effizient . . . . . 109
Lebendige Strukturen . . . . . 113
Transegoismus . . . . . 115
***Reflexion 7:*** *Zentriertheit ohne Egozentrik* . . . . . 118
2.8 Übersicht über die neuen Führungsanforderungen . . . . . 120
Literatur . . . . . 123

**3 Exzellenz entwickeln** . . . . . 127

3.1 Was bedeutet „Exzellenz"? . . . . . 127
3.2 Wie man Haltungen verändert . . . . . 130
3.3 Elemente der Orientierungsfähigkeit . . . . . 134
3.4 Orientierung als Gemeinschaftsleistung . . . . . 136
3.5 Exzellenz im Topteam . . . . . 137
Literatur . . . . . 140

**4 Das Triple-A-Modell der Teamexzellenz** . . . . . 141

4.1 Die drei Achsen der Zusammenarbeit . . . . . 141
Exzellenz auf den drei Achsen . . . . . 142
Exzellenz im Alignment . . . . . 142
Exzellenz im Attachment . . . . . 145
Exzellenz in der Agility . . . . . 151
4.2 Wege zur Exzellenz in der Zusammenarbeit . . . . . 155
Wege zum Alignment . . . . . 155

Persönliche Durchsetzung oder Entscheidungsqualität? . . . . . 157
Die logische Kraft der Checkliste . . . . . 159
Gemeinsam denken – warum es im Cockpit zwei Piloten gibt . . . . . 162
Entscheidungen treffen – Konsens oder Mehrheit? . . . . . 163
Entscheidungen treffen – Konsens oder Kompromiss? . . . . . 167
Wege zum Attachment . . . . . 170
Probleme schaffen Vertrautheit . . . . . 170
Rolle oder Person? . . . . . 172
Respekt oder Wertschätzung? . . . . . 175
Wege zur Agility . . . . . 176
Kunden als Sinnquelle . . . . . 177
Sinn oder Werte? . . . . . 179
Außenseiter im Vorstand . . . . . 180
Centered Leadership . . . . . 182
Das Zusammenspiel der drei Achsen . . . . . 183
Achsen und Anforderungen an die Unternehmensführung . . . . . 188
***Fazit 1:*** *(Trans-)Personalität schafft Alignment* . . . . . 191
4.3 Die drei Arbeitsmodi der Zusammenarbeit . . . . . 191
Koordination („coordination") . . . . . 192
Kooperation („cooperation") . . . . . 194
Kongenialität („collaboration") . . . . . 195
***Fazit 2:*** *Kongenial wenn's drauf ankommt* . . . . . 198
Das Modell in der Praxis . . . . . 198
Teamexzellenz entwickeln . . . . . 201
Literatur . . . . . 202

**5 Ausblick und Conclusio** . . . . . 205
Wo stehen wir heute? . . . . . 205
5.1 Die neuen Helden . . . . . 208
Archetypen der Führungskultur . . . . . 209
Führungskultur 4.0 . . . . . 212
Das Team der freien Helden . . . . . 214
Das Team der exzellenten Helden . . . . . 216
***Fazit 3:*** *Mission in Freiheit* . . . . . 218
5.2 Zum Schluss . . . . . 219
Literatur . . . . . 220

**Anhang: Konsensbildung über dialektische Fahnen** . . . . . 221

**Weiterführende Literatur** . . . . . 229

**Sachverzeichnis** . . . . . 233

# Abbildungsverzeichnis


**Abb. 1.1** Das exponentielle Wachstum der Digitalisierung. (Ilona Burgarth, Süddeutsche Zeitung vom 11.2.2011) . . . . . 7
**Abb. 1.2** Triviales System . . . . . 12
**Abb. 1.3** Nichttriviales System . . . . . 13
**Abb. 1.4** Das Bühnenbild des Leadershipdramas . . . . . 23

**Abb. 2.1** Musterwahrnehmung . . . . . 31
**Abb. 2.2** Anforderungen unter dem neuen Paradigma: gegenseitige Ergänzung . . . . . 65
**Abb. 2.3** Anforderungen unter dem neuen Paradigma: bessere Entscheidungen . . . . . 82
**Abb. 2.4** Die Abwärtsspirale aus Komplexität und Effizienzdruck . . . . . 111
**Abb. 2.5** Anforderungen unter dem neuen Paradigma: individuelle Stärkung . . . . . 119

**Abb. 3.1** Das Pareto-Prinzip: Die 80/20-Regel, auch „Pareto-Regel" genannt (nach W. F. Pareto, 1848–1923, italienischer Ingenieur, Ökonom und Soziologe), besagt, dass man mit 20 % des Einsatzes schon 80 % des Ergebnisses erzielen kann; erst wenn man ein perfektes Ergebnis erzielen will (100-prozentige Lösung), steigt der Aufwand überproportional an. Das heißt, die Frage ist immer, wo man eine 100-prozentige Lösung braucht und wo auch 80 % ausreichen würden: Das wäre dann im positiven Sinne „gut genug" . . . . . 128

**Abb. 4.1** Drei Achsen der Zusammenarbeit: Achse 1 (Alignment) . . . . . 143
**Abb. 4.2** Drei Achsen der Zusammenarbeit: Achse 2 (Attachment) . . . . . 147
**Abb. 4.3** Drei Achsen der Zusammenarbeit: Achse 3 (Agility) . . . . . 152
**Abb. 4.4** Rolle und Person: Die Person ist völlig mit der Rolle identifiziert . . . . . 174
**Abb. 4.5** Rolle und Person: Komplette Trennung von Rolle und Person . . . . . 174
**Abb. 4.6** Rolle und Person: Es gibt einen Überschneidungsbereich von Rolle und Person (selektive Authentizität) . . . . . 175
**Abb. 4.7** Drei Arbeitsmodi der Zusammenarbeit: Koordination („coordination") . . . . . 193
**Abb. 4.8** Drei Arbeitsmodi der Zusammenarbeit: Kooperation („cooperation") . . . . . 195
**Abb. 4.9** Drei Arbeitsmodi der Zusammenarbeit: Kongenialität („collaboration") . . . . . 198
**Abb. 4.10** Das Leadershipdrama und der Weg zur Lösung . . . . . 200

**Abb. 5.1** Führungskultur unter dem alten Paradigma . . . . 210
**Abb. 5.2** Führungskultur unter dem neuen Paradigma . . . . 214

**Abb. A.1** Hinreichende und notwendige Bedingungen . . . . 221
**Abb. A.2** Die Checkliste (notwendig und hinreichend) . . . . 222

# 1

# Das Bühnenbild des Leadershipdramas

Die Entscheidungen und Handlungen von Topführungskräften hatten zu allen Zeiten große Auswirkungen auf die Zukunft eines Unternehmens. Heute machen viele Spitzenmanager die Erfahrung, dass sie die Auswirkungen, die ihre Entscheidungen in der Zukunft haben werden, immer weniger einschätzen können – auch wenn sie sehr erfahren sind. Geradezu klassisch ist in diesem Zusammenhang die Fehleinschätzung des damaligen Chefs von IBM, Thomas Watson, der 1943 äußerte: „Ich denke, dass es einen Weltmarkt für vielleicht fünf Computer gibt." Aus jüngerer Zeit bekannt sind die Beispiele der Unternehmen Sony Music, dessen Management durch die Entwicklung von iTunes überrumpelt worden ist, und Nokia, dessen Chefetage Smartphones nicht als zukunftsträchtigstes Produkt erkannt hat. Ein aktuelles Beispiel wäre die Entwicklung der Elektromobilität: Wir wissen alle, dass Mobilität das große Thema der Zukunft in einer globalisierten Welt bleiben wird. Wir wissen auch alle, dass fossile Energieträger keine Zukunft haben werden – das Benzin wird uns früher oder später ausgehen. Welche Art von „neuer Mobilität" sich aber am Ende durchsetzen wird, ist heute – im Jahr

B. Sprenger, T. Novotny, *Der Weg aus dem Leadership Dilemma,*
DOI 10.1007/978-3-662-47147-0_1,
© Springer-Verlag Berlin Heidelberg 2016

2015 – nicht mit Sicherheit vorauszusehen, trotzdem müssen zum Teil enorme Investitionen gewagt werden.

W. Reitzle (2014), der scheidende CEO der Linde AG, sagt in einem Interview vom Mai 2014: „Damals war es einfacher, zu planen. Die Dinge waren berechenbarer und strukturierter, [es gab] geringe Volatilität und es gab Wachstum." Und: „Heute ist ein anderer Managementstil gefordert. Sie müssen in Szenarien denken, nicht in Fünfjahresplänen."

Wenn man bei „Amazon.de: Bücher" das Stichwort „Führung" in die Suchmaske eingibt, erhält man 28.858 Treffer (Stand Februar 2015). Es gibt Regalkilometer von Büchern über die Frage, wie Führung in einem großen Unternehmen idealerweise auszusehen hat. Wir wollen dem nicht einfach ein weiteres hinzufügen, das diesem oder jenem Aspekt von Unternehmensführung gewidmet ist – wir meinen, dass man im 21. Jahrhundert einige grundsätzlich andere Haltungen und Praktiken braucht als die, die in der Vergangenheit erfolgreich gewesen sind.

Es geht um Orientierung. In der althergebrachten Welt des Managements erfolgte diese häufig durch den CEO eines Unternehmens – er hatte über die inhaltliche Klarheit und den strategischen Weitblick zu verfügen, die nötig sind, um die Richtung vorzugeben.

## Das Ende der CEOs?

Die meisten Vorstandsvorsitzenden sind sich darüber im Klaren, dass dies inzwischen eine für den Einzelnen schier unlösbare Aufgabe ist. Heute muss die Orientierungsfähig-

keit des gesamten Topteams zunehmen. Alle Beteiligten müssen in der Lage sein, schon schwache Signale als relevant zu erkennen und darauf zu reagieren. Die Prämissen der Zusammenarbeit ändern sich vollständig. Um sich in dieser modernen Unternehmenswelt orientieren zu können, bedarf es neuer Formen der engen Zusammenarbeit – und für die einzelnen Führungskräfte einer großen inneren Freiheit, persönlicher Stabilität und einer weitgehenden Fähigkeit zur Regulation möglicher Unsicherheiten, die aus der heutigen Gesamtsituation erwachsen. In Kap. 2 werden diese Voraussetzungen ausführlicher beschrieben.

Zunächst erscheint diese neue Situation als Dilemma, als eine notwendige Wahl zwischen zwei nicht akzeptablen Möglichkeiten. Einerseits sind auch die genialsten CEOs inzwischen kaum mehr in der Lage, die notwendige Orientierung allein zu finden. Schon 1989 hat Charles Handy (1995, Chap. 6: The Triple I Organization) in seinem Buch *The Age Of Unreason* das Ende des „heroischen Zeitalters" vorhergesagt, in welchem „… the heroic manager of the past knew all, could do all and could solve every problem…". Andererseits ist es schwer vorstellbar, dass ein Team an der Spitze mit der gleichen Klarheit und Orientierungskraft auftreten kann wie ein authentisch aus seiner Persönlichkeit wirkender Einzelner. Der CEO und das Topteam scheinen in Konkurrenz zu stehen. Je stärker die eine Seite, desto weniger kommt die andere zur Geltung.

In dieser Situation plädieren manche doch wieder für einfach noch bessere CEOs, die ihr Team der „Zuarbeiter" noch stärker im Griff haben müssen. Andere vertreten die Auffassung, dass im beginnenden postheroischen Zeitalter ein erstarktes Team den einsamen Vorstandsvorsitzenden

ablösen wird. Beides scheint bei näherer Betrachtung unrealistisch. In unseren Gesprächen mit der obersten Führungsebene von Organisationen führt das immer häufiger zu Fragen: Lässt sich dieses Dilemma irgendwie auflösen? Sind die Alphatiere im Vorstand überhaupt teamfähig? Läuft die Mehrheit der CEOs zwangsläufig gegen die Wand? Siegt, wenn es hart auf hart kommt, nicht immer der Ressortegoismus? Können wir wirklich auf „Helden" verzichten? Auf solche Fragen möchte dieses Buch Antworten geben. Es möchte aufzeigen, was Exzellenz im Zusammenspiel von CEO und Topteam heute bedeutet und wie sie sich entwickeln lässt.

## 1.1 Die Kategorien des Wandels

Was sind nun die veränderten Bedingungen, unter denen Spitzenteams von Unternehmen heute arbeiten müssen? Aus unserer Sicht gibt es sieben Bereiche, in denen sich zum Teil dramatische Veränderungen des Umfelds für Unternehmen abspielen.

### Digitalisierung

Der bedeutungsvollste Innovationsprozess unserer Zeit ist sicherlich die Digitalisierung aller Lebensbereiche – auch und vor allem in der Wirtschaft. Das Ausmaß an Umwälzungen, die aus dieser Innovation auf uns zurollen, wird unserer Meinung nach noch immer unterschätzt.

Stolze Unternehmen in traditionsreichen Branchen mussten das schon schmerzhaft erfahren. Jede Firma, die

sich mit Fotografie befasst – sei es mit der Herstellung von Kameras oder der Produktion von Filmen –, musste feststellen, dass das herkömmliche Geschäftsmodell durch die Digitalisierung der Fotografie binnen kürzester Zeit obsolet wurde. Wer sich nicht rechtzeitig umstellte und den neuen Trend nicht nur aufnahm, sondern auch durch eigene Entwicklung vorantrieb, befand sich schnell in existenziellen Nöten. Erwähnt sei hier nur stellvertretend das Weltunternehmen Eastman Kodak. Gegründet 1888, war dieser Name im Weltmarkt für Filmmaterial dominant. Noch 1976 hielt das Unternehmen in den USA einen Marktanteil von 90 % in diesem Produktbereich. Obwohl man 1975 selbst als erste Firma eine Digitalkamera entwickelt hatte, wurde diese aus Sorge um das Stammgeschäft mit belichtbaren Filmen nicht vermarktet. In den letzten zehn Jahren des 20. Jahrhunderts begann der Niedergang, im Januar 2012 musste die Firma nach 130-jähriger glanzvoller Geschichte Insolvenz anmelden.

Der Musikbranche ist es ähnlich ergangen: Durch die Digitalisierung wurde das angestammte Geschäftsmodell der Produktion und des Verkaufs von Tonträgern wie Schallplatten oder CDs innerhalb kürzester Zeit massiv angegriffen, und der Strukturwandel in dieser Branche erfolgte in atemberaubendem Tempo.

Sowohl der Buchhandel, als auch der gesamte Einzelhandel wird heute durch ein einziges Unternehmen (Amazon), das die Digitalisierung früh konsequent genutzt hat, massiv herausgefordert. Man kann diese Liste beliebig fortsetzen: Die Entwicklung des Mobiltelefons hat auf traditionelle Telefonhersteller direkte und spürbare Auswirkungen. Die Hotelbranche wird durch internet-

basierte Zimmervermittlung von privat an privat weltweit unter Druck gesetzt. Das gleiche Modell – die Vermittlung von Mitfahrmöglichkeiten – bereitet manchem Taxiunternehmen finanzielle Probleme. Sogar lehren und lernen haben sich verändert, da die Zugangsmöglichkeiten zum Internet weltweit immer besser werden.

Wenn wir die Entwicklung der Robotik betrachten, sehen wir auch hier geradezu eine Explosion der Möglichkeiten, die auf die gesamte Industrie einen im Einzelnen noch gar nicht zu ermessenden Einfluss ausüben wird.

Wir halten es nicht mehr für ausgeschlossen, dass Unternehmen, die ein Jahrhundert oder länger z. B. im Automobilbau weltweit führend gewesen sind, dasselbe Schicksal ereilen könnte wie dies den Firmen beschieden war, die sich mit klassischer Fototechnik beschäftigt hatten. Wenn heute bereits voll automatisierte, selbstfahrende Autos getestet werden, ist der Gedanke naheliegend, dass auch der Autoindustrie noch größere Wandlungsprozesse bevorstehen, als man bis vor Kurzem für möglich gehalten hat.

Digitalisierung und Robotik werden auch tief in Dienstleistungsbereiche eingreifen, für die das vor kurzer Zeit noch nicht vorstellbar war: Man denke an die Entwicklung der Assistenzroboter für behinderte Menschen (sogenannte „Pflegeroboter"), deren erste Exemplare in vereinzelten japanischen Pflegeheimen schon seit 2013 im Einsatz sind.

Die Digitalisierung hat enorme Auswirkungen auf den Zeitraum, in dem eine Unternehmensentwicklung ablaufen kann. Einer Entwicklung, die mehr oder weniger linear berechenbar verläuft, steht die Vorstellung exponentiellen Wachstums gegenüber. Das bekannteste Beispiel einer solchen Unternehmensentwicklung ist die Anzahl der Nut-

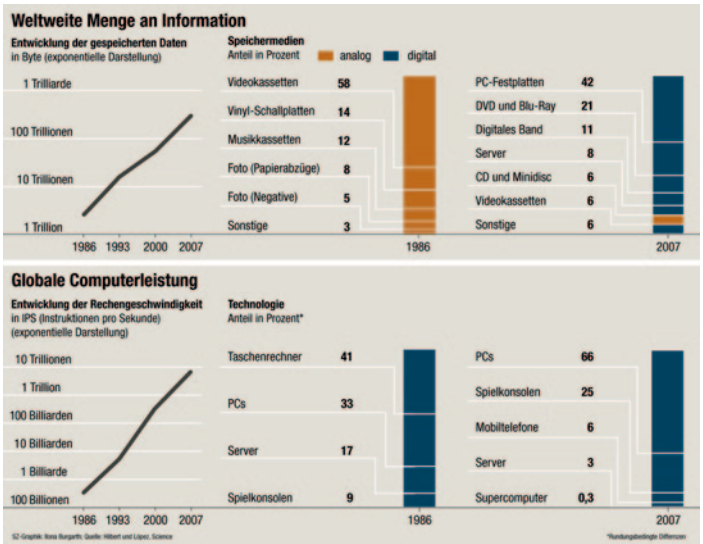


**Abb. 1.1** Das exponentielle Wachstum der Digitalisierung. (Ilona Burgarth, Süddeutsche Zeitung vom 11.2.2011)

zer von Facebook. Das soziale Netzwerk konnte innerhalb kürzester Zeit seine Nutzerzahlen exponentiell erhöhen. Besonders beeindruckend ist das Wachstum der weltweit gespeicherten Daten und der Computerleistung seit 1986 (Abb. 1.1).

Die Vordenker im Silicon Valley predigen solche Entwicklungen als Modell der Zukunft. Der *Spiegel* zitiert in seiner Ausgabe vom 28.02.2015 (Pos.13/28 der online-Ausgabe) den Geschäftsführer der Singularity University des Silicon Valley – einer Hochschulgründung, an der unter anderem Google finanziell beteiligt ist: „Früher musste man Coca-Cola sein, um in Afrika eine Milliarde Menschen zu erreichen. Nun haben bald eine Milliarde Menschen auf dem Kontinent ein Handy."

Wenn man weiß, dass das menschliche Gehirn zwar verhältnismäßig gut lineare Entwicklungen abschätzen kann, ihm aber ein natürliches Gefühl für exponentielle Entwicklungen fehlt, ist es kein Wunder, dass wirtschaftliche Entwicklungen, die nur durch die Digitalisierung möglich werden, vielerorts nicht angemessen antizipiert werden. Dazu kommt noch ein weiterer Faktor:

In einem 2001 erschienenem Text sprach der Amerikaner Marc Prensky erstmals von „digital immigrants" und „digital natives". Heute werden nur die nach 1980 Geborenen als „digital natives" bezeichnet – alle, die früher das Licht der Welt erblickt haben, gelten als Immigranten ins Land der digitalen Technologien. Die meisten der heutigen Unternehmenslenker haben ihre eigene Ausbildung noch zu einer Zeit durchlaufen, zu der digitale Werkzeuge noch nicht zur Verfügung standen oder im Alltag keine Bedeutung hatten. Das bringt es mit sich, dass die unmittelbare Erfahrung mit digitalen Innovationen erst relativ spät in der eigenen Karriere einsetzte. Wir halten es für plausibel, dass dies der Grund dafür ist, warum viele Manager der älteren Generation die Dimensionen, die der digitale Wandel für ihre Branche mit sich bringt, unterschätzen – mit zum Teil gravierenden Folgen für die strategischen Überlegungen zur Zukunftssicherung des Unternehmens.

Das Ausmaß dieses Wandels lässt sich auch an der Marktkapitalisierung der entsprechenden Unternehmen erkennen: Der Börsenwert der 30 wertvollsten Firmen im Silicon Valley betrug am 24.02.2015 2614 Mrd. USD Alle Dax-30-Unternehmen waren zum selben Zeitpunkt an der Börse 1046 Mrd. USDwert (Quelle: *Der Spiegel* 10/2015).

## Tempo und Volatilität

Seit Menschen Aufzeichnungen über geschäftliche Transaktionen anfertigen, hat die Geschwindigkeit im Geschäftsleben zugenommen, was damit zu tun hat, dass die Menschheit erfindungsreich ist und seit Anbeginn der Zeit darüber nachdenkt, wie man Dinge einfacher und schneller erledigen kann.

Vier Innovationen haben in der Menschheitsgeschichte einen Turboeffekt auf die Beschleunigung gehabt: die Erfindung des Rades, der Schrift, des Motors und des Internets. Wir spüren zurzeit noch den Fahrtwind der dritten Erfindung: Seit es leistungsfähige Computer auf jedem Schreibtisch und in jedem Winkel der Welt gibt und eine Technologie, die diese Computer verbindet, hat sich das Wirtschaftsleben grundlegend gewandelt. Informationen (über Märkte, Konkurrenten, Innovationen, Trends, politische Entscheidungen usw.) werden in Echtzeit verbreitet, was dazu führt, dass sich die geforderten Reaktionszeiten eines Unternehmens auf eine relevante Nachricht immer weiter verkürzen. So ist das moderne Wirtschaftsleben von Atemlosigkeit geprägt.

An den Börsen der Welt gibt es nun Handelsströme, die nur noch mittelbar von menschlichen Gehirnen gesteuert werden, im operativen Alltag aber von Computeralgorithmen (die freilich vorläufig noch von Menschen programmiert worden sind). Die Reaktionen auf bestimmte Marktentwicklungen erfolgen bisweilen im Nanosekundentakt. Insgesamt hat sich die Volatilität von Aktienkursen und Währungsverhältnissen, Rohstoffpreisen und Arbeitsmärkten erhöht. Von Planungssicherheit ist in den meisten

Wirtschaftsbereichen nicht mehr die Rede, und ein Ende der Beschleunigung ist nicht abzusehen. Logischerweise bleibt das nicht ohne Wirkungen auf die tägliche Führungspraxis, die wir in Kap. 2 genauer beleuchten werden.

An dieser Stelle vielleicht schon ein Wort dazu, wie die meisten Menschen mit der zunehmenden Beschleunigung ihres Alltagslebens umgehen. Wenn die Anzahl der zu berücksichtigenden Fakten immer höher wird, treten quasi automatisch „Filtermechanismen" auf – entweder werden nicht mehr alle Fakten zur Kenntnis genommen, oder das tiefere Eindringen in Zusammenhänge ist nicht mehr möglich. Deutlich erkennbar ist dies an der Entwicklung der Massenmedien von der Zeitung über das Radio und das Fernsehen bis hin zu der Informationsverbreitung über das Internet: Der Trend geht zu immer kürzeren Zusammenfassungen oder gar nur noch zu Schlagzeilen, die in einem Satz eine Nachricht übermitteln wollen. Es leuchtet unmittelbar ein, dass dies notwendigerweise auf Kosten von Genauigkeit und Zusammenhangsdenken gehen muss. Achten Sie im Alltag einmal darauf, wie Dinge, von denen Sie wirklich etwas verstehen, medial aufbereitet werden – für praktisch jedes Fachgebiet lässt sich sagen, dass die Berichterstattung sich oft an der Grenze der gerade noch zulässigen Vereinfachung bewegt. Von Einstein ist der Satz überliefert: „Man soll die Dinge so einfach wie möglich machen – aber nicht einfacher."

Damit ist das Grunddilemma ständiger Beschleunigung klar: Die Darstellung von komplexen Zusammenhängen dauert zu lange und wird deshalb oft einer vorgeblichen Vereinfachung geopfert. Dass dies nicht ohne Auswirkungen auf unsere Wirklichkeitswahrnehmung einerseits und auf

die Beurteilung von komplexen Situationen andererseits bleiben kann, liegt auf der Hand.

## Zunahme der Komplexität

Wir verstehen unter Komplexität eine Eigenschaft von Systemen, die bewirkt, dass man diese Systeme und ihr Verhalten nicht genau berechnen kann, auch wenn man die Einzelteile und deren Aufbau und Zusammenhang kennt. Das heißt: Komplexität zeichnet sich im Wesentlichen dadurch aus, dass sie nicht determinierbar ist. Im Gegensatz zu linearer Kausalität, bei der auf ein „wenn" ein berechenbares „dann" erfolgt, können komplexe Systeme bei gleichem Input zu sehr unterschiedlichem Output führen – sie verhalten sich nichtlinear.

Eine einfacher, nicht komplexer Zusammenhang wird in Abb. 1.2 als „triviales System" bezeichnet. Dieses zeichnet sich dadurch aus, dass auf einen genau definierten Input ein exakt berechenbarer Output erfolgt.

Komplexität ist sowohl eine Eigenschaft lebendiger Systeme, z. B. Organismen, als auch sozialer Systeme, z. B. Unternehmen. In einem lebendigen Organismus gibt es zwar eine ganze Reihe beschreibbarer Wenn-dann-Zusammenhänge, aber der Organismus als Ganzes entzieht sich exakter Vorhersagbarkeit (was man z. B. daran sehen kann, dass Krankheitsverläufe derselben Erkrankung bei verschiedenen Menschen sehr unterschiedlich sind).

Für soziale Systeme wie Unternehmen gilt dasselbe: Einzelne Bereiche können gut und klar strukturiert in Wenn-dann-Zusammenhängen beschrieben werden, z. B. erfolgt bei jedem Zahlungseingang eine Buchung. Sobald es aber

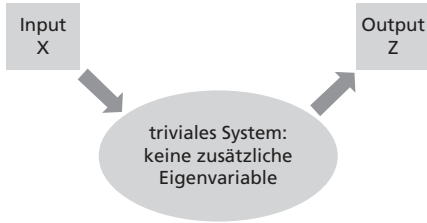


**Abb. 1.2** Triviales System

um die strategischen und die zielführenden Fragen des Unternehmens in einer globalisierten Wirtschaft geht, versagen alle auf linearer Kausalität basierenden Planungstools, die dem Topmanagement zur Verfügung stehen, da diese ja stabile Kausalketten voraussetzen, wenn sie funktionieren sollen.

Abbildung 1.3 zeigt ein nichttriviales System. Bei diesem führt ein genau definierter Input im Gegensatz zum trivialen System nicht zu einem genau berechenbaren Output, weil es innerhalb des Systems keine einfachen Wenn-dann-Zusammenhänge gibt.

Um den Unterschied an einem einfachen Beispiel zu erläutern: Wenn Sie einem Stein mit einer genau definierten Trittstärke einen Tritt geben, ist das Verhalten des Steins gemäß den Gesetzen der Physik grundsätzlich berechenbar. Wenn Sie einem Hund einen Tritt geben, hängt das, was dann geschieht, sehr wesentlich von einer Reihe innerer Variablen des Hundes ab: Wie ist er dressiert?, Kennt er Sie? usw.