

Kristin Scheerhorn (Hrsg.)

# Die Brückenbauerinnen

Digitalisierung & Arbeit 4.0



**Expertinnen der neuen Arbeitswelt**

Silvia Bergmann | Cordula Grimm | Claudia Hesse  
Wiebke Köhler | Ulrike Reiche | Kristin Scheerhorn

# Inhalt

## **Vorwort von der Zukunft**

Cordula Grimm

## **Die Brücke in die Zukunft**

Silvia Bergmann

## **Das Geld liegt auf der Straße**

Wiebke Köhler

## **Führung heute: Kulturwandel als Wettbewerbsfaktor**

Claudia Hesse

## **Wer bin ich eigentlich? Und was das mit erfolgreichem Leadership zu tun hat**

Kristin Scheerhorn

## **Wie vergraule ich die Zukunft?**

Ulrike Reiche

## **Slow Work - Warum wir Leistung neu denken müssen**

## **Nachwort für dich**

## **Was können wir tun? *Für dich?***

# Vorwort von der Zukunft

*„Wir wissen wohl, was wir sind, aber nicht, was wir  
werden können.“  
Shakespeare*

Hast du eine Zukunft? Aber sicher doch. Das ist nicht die Frage. Die Frage ist: Wird's eine gute?

Das hängt davon ab. Denn Zukunft passiert nicht irgendwie. Zukunft ist nicht etwas, auf das man warten sollte. Ob's eine gute Zukunft wird, hängt nicht davon ab, wie gut wir warten, sondern wie gut wir Zukunft gestalten können und wollen. Und das schon heute.

Denn das Heute macht das Morgen. Machst du schon?

Die meisten denken oder sagen: „Äh, nein. Uns geht's doch gut, alles ist fein, Aufträge sind genug da. Also warum sich Sorgen machen?“ Doch selbst jene vorgeblich Sorglosen plagt insgeheim der Gedanke: Wir haben für die nächsten Monate echt genug zu tun – aber was kommt danach? Das Problem ist: Es „kommt“ nicht. Es wird gemacht. Möchtest du das anderen überlassen?

Die Zukunft ist „Das unentdeckte Land“, wie Shakespeare ebenfalls sagte. Und zwischen unserem Land und diesem unentdeckten, unbekannten Land liegt der Graben der Ungewissheit. Was führt hinüber?

Die Brücke in die Zukunft. Brücke? Es sind gleich mehrere, die du in diesem Buch findest. Alle relevanten Aspekte der Zukunft findest du hier versammelt und alle Beiträge

schlagen die Brücke zwischen dem, wo du heute stehst, und dem, wohin du morgen willst. Und: Du hast es schon bemerkt.

Wir duzen uns. Wenn es dir recht ist. Das ist eigentlich trivial, aber bereits ein relevanter Schritt in die Zukunft. Wenn du jene zukunftsweisenden Teams, Unternehmen, Tech-Firmen, Start-ups und Start-ins, die Generation Y und Z und die Leute in den CoWorking Spaces anschaut, die alle heute schon in der Zukunft leben: Sie alle haben hinderliche Bürokratie und statusbedingte Hindernisse, das übliche Spielchen von Ober sticht Unter abgeschafft und duzen sich. Weil nicht Status und Unterordnung über die Zukunft entscheiden können und sollen, sondern die Sache an sich, der Erfolg, das Wissen, der Teamgeist und die nötigen Skills. Einverstanden?

Viele denken, wenn es ums Thema Zukunft geht: Wir müssen den ganz großen Wurf kreieren, The Next Big Thing erfinden, um eine Zukunft zu haben. Sie suchen, sie finden nicht, sie geben das Ganze auf und fallen hinter die Mittelmäßigkeit zurück: falscher Ansatz. Du musst nicht das Rad neu erfinden, du solltest vielmehr Brücken bauen.

Viele denken auch: Man muss das Alte in die Tonne treten, damit das Neue wachsen kann. Muss man nicht! Denn die Rache des getretenen Alten trifft das Neue und be- oder verhindert es. Viel sinnvoller und vor allem erfolgreicher ist es, dem Alten eine goldene Brücke ins Neue hinein zu bauen. Die Brücke verbindet das Alte mit dem Neuen.

Natürlich ist die Brücke eine Metapher, aber eine recht plastische: Man baut immer von einer Seite zur anderen, von einem Ufer zum anderen. Und man überbrückt dabei immer Gräben, Schluchten, Täler, Flüsse, Meere. Wer sich saturiert und bequem an bekannten Gestanden ausruht,

bricht nie zu neuen Ufern auf (oder kommt dort zu spät an). Wer jedoch die Sicherheit des gegenwärtigen Ufers nutzt, um die Brücke ins Morgen zu schlagen, erlebt und gestaltet dieses Morgen auch. Aus eigener Kraft. Das ist der springende Punkt. Wer die Zukunft erwartet, macht was falsch.

Wir konzentrieren uns jedoch im leidigen Business as usual oft derart aufs Abarbeiten von Aufträgen und Aufgabenerledigen, dass Brückenbauen meist noch nicht einmal auf der To-do-Liste auftaucht. Nicht ganz unsere Schuld. Denn Brückenbauen hat keine(r) von uns gelernt. Das gehörte nicht zu unserer Aus- und Schulbildung. Deshalb gibt es viele Brückenbau-Amateure und einige wenige praxisbewährte, exzellente BrückenbauerInnen – sechs aus dieser Meisterklasse zeigen auf den folgenden Seiten, wie du deine eigene Brücke sicher, probat und erfolgreich in die Zukunft schlägst.

Alle sechs schlagen jeden Tag selber die Brücke(n) zwischen heute und morgen an ihren eigenen Arbeitsplätzen im Management, in der Beratung und Prozessbegleitung, sowohl in großen wie auch mittleren und kleinen Unternehmen. Hört sich nach Arbeit an?

Am Anfang, sicher. Doch relativ schnell merkst du: Das macht mehr Spaß als die „eigentliche“ Arbeit. Weil alle im Grunde sehnlich darauf warten und du dich als der Mann, die Frau entpuppst, auf die alle insgeheim gewartet haben. Außerdem bringt Brückenbauen Erfolg. Und Applaus.

Denn in Zeiten, in denen das Neue das Alte disrumpiert und die Kluft zwischen Ist und Soll geradezu epische Tiefe annimmt, ist der Mann des Tages, die Frau der Stunde der Brückenbauer und die Brückenbauerin. Er und sie verbindet, was zusammengehört. Brückenbauen ist das Berufsbild und

Ethos von morgen. Die Brücke weist den Weg von hier in die Zukunft.

Bau dir eine!

Deine Kristin Scheerhorn

## ***Disrumpier dich!***

Beginnen wir mit einem verwegenen Gedanken. Alle Welt redet davon, dass wir in disruptiven Zeiten leben und dass die digitale Transformation Geschäftsmodelle, Arbeitsplätze und Prozesse disrumpiert. Ich aber sage: Lass dich nicht disrumpieren!

Disrumpier selber! Dich, deine Arbeitsprozesse, die (verkrustete) Struktur in deinem Unternehmen, euer ganzes Geschäftsmodell. Denn: Besser man macht's, als dass man es mit sich machen lässt. Aktiv gestalten ist besser als passiv aussitzen. Wie du aktiv wirst, zeigt dir der folgende Beitrag an vielen Beispielen und den tragenden Elementen eures wirtschaftlichen Erfolges.

Dabei verlassen wir die gewohnte Welt mit ihrem gewohnten Denken – denn die Digitalisierung ist alles andere als gewohnt. Neue Welt – neues Denken. Ja, ich weiß: Auf Anhieb etwas Neues zu denken, fällt vielen schwer. Lass dir helfen!

Zum Beispiel von der Gegenteil-Methode: Was wäre denn das Gegenteil von dem, was ihr bisher in betrieblichen Strukturen, Prozessen und Geschäftsmodellen praktiziert? Aufregender Gedanke, neuer Gedanke.

Wer zu sehr am Alten festklebt und das Alte daher nur inkrementell verbessert, übersieht oft die radikal neuen Chancen und disruptiven Optionen, die sich dir außerhalb deines gewohnten Blickfeldes präsentieren. Wir sehen doch immer erst das Vertraute – doch das Vertraute ist eben das Gegenteil des Disruptiven.

Es gibt kaum Disruptiveres als das Gegenteil des ewig Alten zu denken. Wenn du das nicht denkst, denken es andere und disrumpieren dich. Wenn du es nicht machst, macht es ein anderer. Also mach es lieber selber!

# Die Brücke in die Zukunft

Cordula Grimm

*„Die alte Organisation ist von und für Bürokraten gemacht.  
Sie ist innovationsfeindlich und sie drängt Erneuerung  
an den Rand.“  
Wolf Lotter*

Ist dir das auch schon passiert? Du hast eine tolle Idee und du würdest am liebsten sofort loslegen, aber: Das darfst du nicht!

## Erst das Formblatt ausfüllen!

Denn zuerst musst du das passende Formblatt aussuchen, anfordern, ausdrucken oder downloaden, ausfüllen und beim Chef oder der zuständigen Stelle einreichen. Dann fragt dein Chef seinen Chef und der wiederum seinen eigenen Vorgesetzten – und so geht dein Vorschlag die Hierarchie hoch bis zum King of the Hill.

Nach einigen Wochen oder Monaten bekommst du dann vom Olymp herab Bescheid ob oder ob nicht. Bis dahin hast du Idee vielleicht schon vergessen – vor allem, wenn die Hierarchie schon öfter derart mit dir umgesprungen ist. Deine Motivation ist verflogen oder stark schaumgebremst. Um ehrlich zu sein: Eigentlich juckt dich deine inzwischen in Unehren ergraute Idee gar nicht mehr so heftig. Dich bewegt vielmehr eine Frage, die älter ist als die Erfindung der Dampfmaschine: Warum zum Kuckuck dauert das immer so lange?



# **Warum dauert das alles immer so lange?**

Wer derart von der eigenen Organisation ausgebremst wird, fragt sich unwillkürlich: Warum überholen uns Konkurrenten links und Start-ups rechts? Warum sind einige von unseren Kunden mit genau dieser Idee schon viel weiter als wir, die wir eigentlich mutig und innovativ voranschreiten müssten? Wenn ich jedes Mal, wenn jemand hier in Deutschland diese Fragen stellt, einen Euro bekäme, wäre ich Millionärin. Schon lange. Und Millionen werden mit diesen Fragen ja auch verloren.

## **Fragen und ihre fatalen Folgen**

Warum dauert das alles immer so lange? Und wie schnell kommt ein Unternehmen wohl voran, wenn das alles immer so lange dauert?

Vor allem jetzt, in Zeiten der digitalen Revolution, in denen alles superschnell und in supergroßen Schritten von Statten gehen müsste und von Statten geht – leider nur bei jenen Unternehmen, die eben nicht unter Bürokratie und Hierarchie leiden. „Wir stehen uns gegenseitig auf den Füßen herum“, sagen die Leute an der Basis „und bremsen uns gegenseitig aus.“

Von hier nach morgen, von jetzt in die Zukunft führt ein Weg – doch zwischen Gegenwart und Zukunft haben starre Strukturen, lahme Prozesse und eine Bremshierarchie eine Schlucht in die Straße gesprengt, über die erst jemand eine Brücke schlagen muss (hoffentlich du). Denn sonst ist es Essig mit der Zukunft, der Digitalisierung, mit Erfolg und Existenz von vielen Unternehmen.

Wissen die da oben das denn nicht?

## **Auch Manager leiden**

Die wissen das – und leiden auch darunter. Sie leiden darunter, dass die Konkurrenz sie digital abhängt, dass die Startups und Start-ins sie ausbooten und dass die BigTech-Firmen mit ihnen Schlitten fahren.

Sie leiden – aber sie wissen eben oft nicht, woran es liegt, dass ihre Strukturen so langsam und ihre Entscheidungsprozesse so zäh und kleinmütig sind. Tatsächlich gibt es viele Gründe für diese Bremsphänomene. Doch ein entscheidender Faktor, jener Faktor, den wir auf den folgenden Seiten beleuchten (und hoffentlich wieder auf Kurs bringen), ist die Organisation eines Unternehmens – die Aufbauorganisation (Struktur, Hierarchie, Organigramm) und die Ablauforganisation (Entscheidungs- und Planungsprozesse, Arbeitsabläufe und Auftragsdurchlauf), um die Lehrbuch-Termini der Betriebswirtschaftslehre zu verwenden.

## **It's the Organisation, Stupid!**

Wenn ein Fußballspieler nicht hinter seinem Gegenspieler herkommt, liegt es am mangelnden Sprint- und Ausdauertraining. Wenn ein Unternehmen dagegen nicht so schnell ist wie es eigentlich sein müsste, wie es Manager, Mitarbeiter und Kunden erwarten, dann sind daran schuld: Organisation, Hierarchie, Strukturen und Prozesse. Manche sagen an dieser Stelle: „Ah, ja, die Bürokratie!“ Das muss es nicht immer sein.

Es sind nicht immer die wildgewordenen Bürokraten, die auf wieherndem Amtsschimmel durch die Abteilungen reiten

und alles ausbremsen, was ihnen vor die Hufe kommt. In den meisten Fällen sind es die ganz alltäglichen Bremsärgernisse und Entscheidungsarthrosen: Prozesse, Entscheidungen und Planungen dauern häufig viel länger als eigentlich nötig, bewegen sich in zu kleinen Schritten und zu viele Leute müssen dafür ihr Placet geben.

## **Und wer ist schuld?**

Neulich beklagte sich ein Projektleiter: „Unserem Risiko-Manager im Projektteam ist das Notebook kaputtgegangen. Er hat es ja auch 24 Stunden am Tag im Einsatz! Wir brauchten praktisch binnen Stundenfrist ein neues. Ich hatte fast einen Infarkt, als ich erfuhr, dass dafür vier Unterschriften nötig sind, der Einkauf eigentlich nur alle Halbjahre Hardware beschafft und sowieso die nächsten Wochen auf das Modell-Update aus der IT wartet, damit die wissen, was sie überhaupt einkaufen dürfen. Das dauert Wochen. Wir brauchen das verdammte Ding aber jetzt!“ Kriegen sie jedoch nicht, weshalb der nächste Meilenstein seines Projektes ganz sicher verfehlt wird – und wer wird dafür verantwortlich gemacht?

Natürlich der Projektleiter. Nicht die Schuldigen. Nicht die Bremser. Nicht jene vier, deren Unterschriften benötigt werden und von denen einer unnötig ist, der andere keine Ahnung vom Thema hat und der dritte ständig verreist ist, so dass man Tage auf eine Unterschrift warten muss, die in drei Sekunden geleistet werden könnte. Doch diese drei „Bremser“ (sie können ja nichts dafür) werden nicht verantwortlich gemacht für die Projektverzögerung, sondern der Projektleiter, der noch viel weniger dafür kann, dass die Strukturen und Prozesse gute und termintreue Arbeit verhindern. Und so eine Firma will bei der digitalen

Revolution mitmachen? Revolution in Slow Motion? Ein Widerspruch in sich.

## **Was vergessen wird**

Dasselbe Problem trat im selben Unternehmen auch dann auf, als es um neue Software für einen bestimmten Kundenkreis ging, mit dem der Bestellvorgang leichter und schneller bearbeitet werden kann.

IT und Einkauf beharrten sich wochenlang wegen der besten Software und der besten Konfiguration, Innen- und Außendienst fochten wacker mit, auch die Geschäftsleitung mischte sich immer wieder ein. Am Ende des hoch komplexen Entscheidungsprozesses Marke Zickzack entschied man sich dann doch glücklich für ein bestimmtes Programm. Wer wurde vergessen?

Wenn du auf die Kunden getippt hast, bist du schon ziemlich orga-fit und auf jeden Fall kein Bremser. Was praktisch ständig „vergessen“ wird, wenn die Organisation sich mit sich selbst beschäftigt: der Kunde. Natürlich.

Wenn alle, die was zu sagen haben, gesagt haben, was sie zu sagen haben, kannst du fast sicher sein, dass von Pontius zu Pilatus alle ihren Senf und ihren Friedrich-Wilhelm dazugeben durften – bloß die Kunden nicht. Oder eben in einer Art und Weise, die nur marginal erscheint.

## **Die Diagnose**

Ich könnte ewig so weitermachen – du auch? Wir alle kennen endlos viele Geschichten aus Bürokratiewäldern.

Deshalb kennen wir die Diagnose, auch wenn sie so gut wie nie laut ausgesprochen wird:

Viele Organisationen sind krank, verknöchert, arthritisch, gestrig. Sie sind langsam, umständlich, unnötig kompliziert und übertrieben risiko-avers. Sie sind kunden-, entscheidungs-, innovations- und mitarbeiter-unfreundlich bis - feindlich. Nicht absichtlich! Zumindest in der Regel nicht.

## **Was haben die gegen mich?**

Bürokraten sind ganz selten Sadisten. Kein Manager steht morgens auf und nimmt sich vor: „Heute entscheide ich langsam, umständlich, unnötig kompliziert, übertrieben risiko-avers – und sowas von rachsüchtig. Außerdem führe ich kunden-, entscheidungs-, innovations- und mitarbeiterunfreundlich bis -feindlich.“ Niemand sagt oder denkt sowas.

Wenn der Amtsschimmel dich tritt, ist das also nichts Persönliches! Auch wenn du das manchmal unterstellst. Das ist verständlich, trifft aber in den meisten Fällen nicht zu. Warum passiert es dann trotzdem ständig und bremst dich, deine KollegInnen, eure KundInnen und euer Unternehmen aus, sabotiert die digitale Transformation und gefährdet eure Zukunft? Es gibt eine einfache Antwort darauf: Weil das so gewachsen ist.

## **Warum Unternehmen arthritisch sind**

Auch und gerade Strukturen und Prozesse, die zu langsam, komplex und unflexibel sind und auch von allen als solche erkannt werden, hat niemand auf dem Reißbrett konzipiert,

geplant und beschlossen. Nein, sie sind vielmehr so gewachsen.

Sie haben sich über die Jahre und Jahrzehnte stetig, oft unmerklich, quasi hinter dem Rücken der Organisation und fast eigenständig entwickelt.

Irgendwann in grauer Vorzeit wurde zum Beispiel aus aktuellem und auch dringendem Anlass eine Sonderregelung eingeführt, die selbst dann noch Bestand hatte, als der akute und dringende Anlass für die Sonderregelung längst wieder weggefallen war.

Bei einem größeren Mittelständler zum Beispiel musste für den überraschenden Ausfall einer zentralen Maschine ganz schnell Ersatz beschafft werden, weshalb die normalen Beschaffungsvorgänge außer Kraft gesetzt wurden, damit binnen 24 Stunden eine neue Maschine in der Werkshalle stand. Seither läuft das immer so.

Die Fertigung braucht eine neue Maschine? Dann ist der Einkauf außen vor. Er wird gebypassed. Seit Jahren tobt der Einkauf: „Das könnt ihr nicht machen! Ihr verschleudert Millionen, weil ihr auf teure Angebote reinfallt!“ Da hat der Einkauf recht, doch der Fertigungsleiter gibt das Privileg nicht zurück: „Nicht die Kaufleute bestimmen, womit wir arbeiten, sondern wir!“ Da hat der Fertigungsleiter recht – doch das hilft dem Unternehmen nicht, das immer noch viel Geld mit diesem Bypass verliert. Niemand schlägt die Brücke zwischen Einkauf und Fertigung, zwischen Heute und Morgen, zwischen alter und neuer Organisation, zwischen verknöchelter und topfitter Struktur, zwischen Gegenwart und Zukunft des Unternehmens. Wäre das nicht ein Job für die Geschäftsführung?

Natürlich! Doch der Geschäftsleiter hat anderes zu tun: „Ich muss ein Unternehmen führen! Ich kann nicht meinen Abteilungsleitern hinterher rennen! Das sind erwachsene Leute. Die sollen das unter sich regeln.“ Das stimmt. Doch das tun sie nicht. Welche Abteilungsfehden halten bei euch den Laden auf?

Welche Streithähne spielen bei euch Bremser? Warum machen die das? Woher kommt das?

## **Heute schon disrumpiert?**

Unternehmen, die noch keine Brücke zwischen Heute und Morgen geschlagen haben oder deren Brücke noch sehr wackelig ist, haben in der Regel die Disruption als organisationales Prinzip noch nicht für sich entdeckt.

Natürlich hat jeder Mensch, der lesen oder hören kann, schon mal etwas von Disruption gehört oder gelesen. Deshalb denken die meisten auch: Disruption ist etwas, das mit einem passiert, das von außen mit einem Unternehmen, einem Geschäftsmodell oder einer Branche gemacht wird.

Nur wenige kommen auf die Ideen, dass man auch selber disrumpieren kann, ja soll und muss.

Wer die Brücke in die Zukunft schlagen möchte, kommt nicht darum herum: Disruption der Organisation. Revolution ist Disruption!

## **OD statt OE**

Früher sprach man von OE, von Organisationsentwicklung. Heute sollte man im Grunde von OD, Organisationsdisruption sprechen. Denn „Entwicklung“ ist

zu langsam. Wenn sich Unternehmen lediglich entwickeln, verändern sie sich zu langsam. Wenn komplette Branchen disrumpiert werden, können wir uns nicht „entwickeln“. Wir müssen selber disruptiv denken, handeln und umorganisieren.

Als dem Geschäftsführer des erwähnten großen Mittelständlers das in unserem Gespräch auch langsam aufgeht, sagt er plötzlich: „Ich kassiere das Privileg der Fertigung. Morgen schon. Ich rede mit den beiden. Vielleicht schaffen wir den Einkauf als Abteilung auch komplett ab. Die 08/15-Bestellungen machen bis in einigen Jahren doch sowieso die Algorithmen und Künstlichen Intelligenzen. Für alle anderen Beschaffungsvorgänge können wir den Einkauf auch komplett in den Fachabteilungen aufgehen lassen. Ich weiß, das ist radikal.“ Nein, das ist disruptiv – und nötig.

## **Disrumpier bevor du disrumpiert wirst!**

Das Motto der Organisationsdisruption: Disrumpier deine Organisation – bevor es andere tun! Zum Beispiel die Konkurrenz. Oder die digitale Revolution. Denn wenn die anderen es für dich tun, hast du nichts mitzureden. Wer nicht aktiv wird, geht passiv unter.

Wer nicht disrumpiert, wird selber disrumpiert.

Glaubst du nicht? Das Saurier-Grab ist voll von fatalen Beispielen dafür.

## **Warum die Saurier starben**

Es gibt leider viel zu viele Unternehmen, die untergingen oder schwer beschädigt wurden, weil sie zu keinen



disruptiven Veränderungen bereit waren. Nokia, Kodak, Agfa  
...

Kodak zum Beispiel hatte absolut geniale Entwickler. Die hatten bereits 1975 die erste Digitalkamera am Start. Doch der Start erfolgte nie. Denn irgendwer in der Struktur des Konzerns sagte: „Wer braucht denn sowas? Wir machen uns doch nicht selber unser Kerngeschäft kaputt!“ Deshalb machten es andere.

Als 2003 tatsächlich die erste Digitalkamera auf den Markt kam, war das Geschäft mit der Photographie, die noch einen Film in der Kamera benötigt, der entwickelt werden muss, erledigt. Disruption. Wer selber nicht disruptiert, der *wird* disruptiert. Eine radikale Veränderung tut immer weh. Deshalb schieben wir sie gerne auf und vor uns her.

Doch damit zögern wird das Unvermeidliche nur hinaus. Und je länger wird es hinauszögern, desto größer wird der Schmerz am Ende: ein Ende mit Schrecken. Etwas selber zu gestalten ist immer besser, als sich der Gnade des Schicksals oder anderen Akteuren zu überlassen.

Solche Epic Fails, solche Katastrophen-Geschichten sind schwer beeindruckend. Doch wir sollten uns dabei nicht von den falschen Elementen und Faktoren beeindrucken lassen.

## **Prozesse sind wichtiger als Produkte**

Wenn mal wieder ein Saurier ins Gras beißt, schauen alle auf und reden über dessen Produkte: „Ist doch klar, dass alle nur noch eine Digitalkamera wollen!“ Doch an der Disruption ist nicht das veraltete Produkt oder Geschäftsmodell schuld. Wer hat es denn versäumt, neue Produkte einzuführen?

Nein, damit meine ich auch nicht die Verantwortlichen. Denn es gab nachweislich auch bei Kodak Verantwortliche, die jahrelang predigten: „Die Digitalphotographie kommt! Wir müssen umsatteln!“ Warum setzten sie sich nicht durch? Weil andere dagegen waren?

Diese Erklärung ist zu einfach. Beim Fußball ist immer auch eine Mannschaft dagegen, dass die jeweils andere gewinnt – und trotzdem gewinnt (exklusive Unentschieden) das bessere Team. Warum? Weil die Regeln das Gewinnen begünstigen, wenn nicht vorsehen. Wenn sich also in todgeweihten Firmen nicht die richtigen Entscheidungen durchsetzen, muss es an den Regeln, sprich den Entscheidungs- und anderen Prozessen liegen.

## **Das Primat der Prozesse**

Wenn Erfolgsgeschichten wie Google oder Amazon gefeiert werden, schauen alle immer nur auf deren geniale Produkte oder Geschäftsmodelle und vergessen dabei: Amazon ist nicht nur so groß, stark und disruptiv wegen der tollen Geschäftsidee, sondern weil der Konzern die schnellsten und effizientesten Abläufe fast der gesamten Wirtschaft hat (wir klammern die unselige Behandlung vieler Beschäftigten einmal mit Bedauern aus der Betrachtung aus).

Erinnert sei nur an die 1-Click-Bestellung: Das war damals revolutionär. Oder eben: disruptiv. Das hatte sonst kaum einer. Doch genau das wollen wir Käufer: Convenience, Bequemlichkeit, Komfort – selbst wenn das radikale Innovationen wie die 1-Click-Bestellung erfordert.

Man muss Amazon nicht mögen. Doch die Schnelligkeit, Einfachheit und Kundenfreundlichkeit der Organisation, der Struktur und der Prozesse ist atemberaubend. Wer gerne eine andere Metapher verwenden möchte: Formel 1.

# **So schnell wie die Formel 1**

Früher dauerte ein Boxenstopp in der Formel 1 zehn Sekunden oder länger. Heute ist er in zwei bis vier Sekunden erledigt. Warum?

Weil alle Prozesse des Boxenstopps über die letzten Jahre unermüdlich und schier endlos schneller und effizienter gemacht wurden. Denn jede eingesparte Sekunde kann über Sieg oder Niederlage entscheiden. Nicht nur im Rennsport. Sondern auch in der Wirtschaft. Diese Idee hat sich bei einigen Verantwortlichen im Management so gut durchgesetzt, dass tatsächlich etliche von der „Boxenstopp-Methode“ reden: Jede Sekunde zählt, die bei einem Prozess eingespart werden kann. Also wird um Sekunden gekämpft und nicht nur um Siege, weil die Sekunden die Siege machen. Das leuchtet ein?

Ja, natürlich – wem nicht? Doch das nützt erstaunlicherweise relativ wenig. Denn obwohl alle wissen, wie wichtig schnelle, flexible, mitarbeiter- und kundenfreundliche Prozesse sind, optimieren wirklich nur sehr wenige ihre Prozesse fortlaufend, zielorientiert und systematisch. Warum ist das so?

Weil unter anderem die Anreize häufig falsch gesetzt sind. Wie wird denn in deinem Unternehmen Erfolg und Leistung gemessen, anerkannt und belohnt?

## **Die falschen Anreize**

In den meisten Unternehmen werden Leistung und Erfolg (wir ignorieren hier die subtilen Unterschiede zwischen beidem) hauptsächlich in Umsatz, Absatz, Marge und

Gewinn gemessen. Das ist nötig und nützlich. Doch wenn das alles ist, ist es zu wenig.

Denn disruptive Unternehmen, Verantwortliche und Führungskräfte messen ihren Erfolg auch in Antworten auf die Fragen:

- Wie schnell kriegen wir wie viele unserer Produkte oder Angebote an die Kunden?
- In welcher Qualität?
- Wie breit, tief und präzise wissen wir, was unsere Kunden von uns erwarten?
- Wie systematisch und verlässlich erfassen wir diese Kundenerwartungen?
- In welchem Umfang erfüllen wir diese Kundenerwartungen?
- Wie könnten wir den Umfang steigern?
- Warum tun wir das nicht längst? Welche Hindernisse wollen wir also wie beseitigen?
- Wo können wir noch einen Prozess beschleunigen, agiler und flexibler, kunden- oder mitarbeiterfreundlicher machen?
- Welche Strukturelemente behindern das noch und wie können wir die Strukturen so verbessern, dass sie das nicht mehr tun?

## **Was denkt ihr so?**

Jetzt mal ehrlich: Wie lange denkt ihr pro Woche oder pro Tag über solche Fragen im Team nach? Eine Stunde pro Woche? Zehn Minuten am Tag?

Das dürfte eine realistische, wenn nicht sogar lediglich optimistische Schätzung sein. Wie lange denken disruptive

Unternehmen über solche weltbewegenden Fragen nach? Beinahe pausenlos. Und sie denken nicht nur darüber nach, sie *machen* das auch schwerpunktmäßig. Das „eigentliche Geschäft“ ist so gut organisiert, dass es nahezu von alleine läuft, weshalb man sich hauptsächlich um die obigen Fragen kümmern kann. Doch genau das macht man eben nicht, wenn man immer noch hauptsächlich nach Umsatz und Gewinn bezahlt und belohnt wird und seinen Bonus bekommt.

In einem sehr disruptiven IT-Unternehmen im Norden Deutschlands werden die Verkäufer nach Verkaufszahlen boniert – die Coder, Programmierer und Bug-Tester jedoch werden für jeden Sekundenbruchteil belohnt, den sie dank besserem Code dem User beim Bedienen der Software einsparen. Das ist disruptiv, weil es radikal auf den Kunden ausgerichtet ist.

## **Vom Kunden aus gedacht**

Natürlich denken auch disruptive Unternehmen gewinnorientiert – sonst überleben sie nicht. Aber sie denken eben nicht ausschließlich oder auch nur schwerpunktmäßig so. Der Schwerpunkt ihres Denkens und Handelns liegt woanders.

Der Schwerpunkt ihres Denkens liegt wo? Gut geraten: auf den Kunden. Sie denken im Sinne des Wortes kundenorientiert. Ja, du und ich wissen, dass das heutzutage jeder von sich behauptet. Aber die Disruptiven behaupten das eben nicht nur, die machen das auch tatsächlich und nachweislich so.

Selbstverständlich kann man sich nicht immer alles leisten, was die Kunden sich wünschen. Niemand kauft einem Kunden einen Porsche, auch wenn dieser ihn noch so heftig

begehrt. Nicht der Porsche, sondern das Begehren des Kunden ist des Pudels Kern.

## **Self-Disruptive Organisation**

Das macht den eigentlichen Erfolg von SDO's von Self-Disruptive Organisations aus: Sie wissen ganz genau, was und wieviel der Kunde von ihnen erwartet und was sie sich davon leisten können, also was davon sich auszahlt.

Die 1-Click-Bestellung von Amazon zum Beispiel hat sicher einen gewissen Programmieraufwand erfordert. Doch der Aufwand hat sich gelohnt oder genauer: Er hat sich rentiert. Denn die Anzahl der Bestellungen stieg mit Einführung der 1-Click-Bestellung signifikant. Wenn das so einfach ist, warum machen das dann nicht alle längst?

Weil das Mindset das verhindert. Viele Unternehmen in ihrer Firmenkultur und viele Führungskräfte in ihrem Kopf denken immer noch: „Welche Produkte wollen wir anbieten? Wie können wir sie verbessern? Wie können wir unseren Gewinn steigern?“ Das nennt man den Commodity Approach: Das Denken vom Produkt aus. Oder vom Gewinn her – dann sind Unternehmen gewinnorientiert (und eben nicht kundenorientiert).

Disruptive Unternehmen stellen dieses Denkmodell auf den Kopf: Erst denken sie an den Kunden und dann erst daran, ob und wie die Kundenwünsche rentieren und welche Produkte dafür nötig sind. Es ist ein kleiner Unterschied, der den großen Unterschied macht: Vom Produkt aus oder vom Kunden her denken?

Du hast die Wahl.

Natürlich spielt auch euer Chef eine Rolle bei dieser Wahl. Doch je mehr Mitarbeiter und Führungskräfte vom Kunden aus denken, desto wahrscheinlicher wird, dass relativ schnell die ganze Firmenkultur auf echte Kundenorientierung umschwenkt.

## **Wo bleibt der Mitarbeiter?**

Wie sind die meisten Unternehmen immer noch organisiert? Top down. Auf Deutsch: Ober sticht Unter, Ober weist Unter an.

Erst kommt der Geschäftsführer oder Vorstand, dann die Topmanager, die Mittelmanager, das Lower Management und ganz am Ende der Nahrungskette das Fußvolk – böse ausgedrückt. Wobei der Ausdruck nicht unbedingt böse, sondern häufig als zutreffend von den Menschen an der Basis empfunden wird: So fühlen sich eben viele. Und das auch mit gewisser Berechtigung. Denn hast du schon mal ein offizielles Organigramm angeschaut?

Hast du darauf Mitarbeiter entdeckt? Schockschwerenot: Auf klassischen, offiziellen Organigrammen gibt es keine Mitarbeiter! So viel zum Spruch: „Die Mitarbeiter sind unser wertvollstes Kapitel!“ Ja, klar.

Wobei es nicht damit getan wäre, dass Mitarbeiter auch im Organigramm Berücksichtigung finden. Es geht nicht so sehr ums Organigramm. Es geht um das Machtprinzip hinter dem Organigramm.

## **Das Machtprinzip der alten Organisation**

Wenn ein Unternehmen Top down organisiert ist, dann kaskadiert die Macht auch diesem Prinzip folgend von oben nach unten.

Je weiter man nach unten kommt, desto machtloser werden die Menschen. So eine machtorientierte Top-down-Organisation ist langsam und entscheidungsfeindlich. Denn jene Mitarbeiter und Führungskräfte, die ein Problem oder eine Aufgabe haben, dürfen die meisten der für die Problemlösung und Aufgabenerfüllung notwendigen Entscheidungen nicht selber treffen. Das übernehmen für sie jene, die ihnen übergeordnet sind und im schlimmsten Fall keine Ahnung von dem Problem oder der Aufgabe haben, weil sie zum letzten Mal vor Jahren direkt damit konfrontiert waren – eben noch bevor sie in ihre aktuelle Position befördert wurden. Das führt zu absurden Ergebnissen.

Und das merken auch die Problem Owner, wie sie im Englischen heißen. Neulich sagte ein Maschinenführer bei einem kleinen Mittelständler: „Ich weiß nicht, ob unser Spartenleiter schon mitbekommen hat, dass wir CNC-Maschinen haben. In den letzten 15 Jahren habe ich ihn jedenfalls in keiner unserer Werkshallen gesehen – und genauso entscheidet er auch. Er weiß ganz genau, wie die Produktionszahlen aussehen. Aber er weiß nicht, wie sie zustande kommen.“ Wer weiß das schon, der so weit oben sitzt, dass er das nicht wissen kann – aber trotzdem entscheiden muss?

Was heißt „muss“? Das muss er oder sie nicht. Nicht, wenn das Top-down-Modell so weit modernisiert wird, dass jemand, der ein Problem hat, es auch lösen darf, ohne Papa und Mama um Erlaubnis zu fragen. Im Betrieb des erwähnten CNC-Maschinenführers versuchen sie das gerade.