

Dass die Welt in Bewegung ist, dass sich im Leben alles ändert, sind keine neuen Erkenntnisse. Änderungen gab es schon immer in der Menschheitsgeschichte. Dank unserer Vorfahren, denn sonst würden wir heute noch in Höhlen wohnen und unsere Verpflegung nicht aus dem Supermarktregal, sondern auf freier Wildbahn beschaffen. Veränderungen gehören zur Weiterentwicklung. Nur wer sich ändert und anpasst, der überlebt. Gleichzeitig aber verunsichern Veränderungen die Menschen, denn niemand weiß mit Gewissheit, wo eine Änderung hinführt, ob es anschließend besser oder schlechter ist. Nur eines ist gewiss: Es ist anders als vorher.

Es ist immer wieder amüsant, in alten Zeitschriften zu blättern und zu lesen, wie sich die Menschen mit anstehenden Änderungen beschäftigten, welche Befürchtungen und Ängste ‚damals‘ artikuliert wurden. Einmal war es die Furcht vor der Technik, die Auseinandersetzung mit dem stärker werdenden Wettbewerb, gleichzeitig gab es Ängste um den Verfall der Moral, ein anderes Mal wurde bereits das Ende der Welt gesehen, das Ende der Zivilisation, das Ende der Familie, das Ende der Erwerbsarbeit, eigentlich das Ende von allem bisher Bekannten – alle denkbaren Schreckensszenarien wurden entworfen. Jede dieser Thesen hatte einen Funken Wahrscheinlichkeit in sich, hätte also rein theoretisch eintreten können. Aber dann kam es meist doch ganz anders als prognostiziert. Zu allen Zeiten gab es Menschen, die der Zukunft in freudiger Erwartung und Hoffnung auf Verbesserungen entgegenblickten und andere, die mit den Veränderungen überfordert waren oder mit drohendem Zeigefinger vor einer unsicheren Zukunft warnten. Selbst Konfuzius sagte bereits: Wer nicht an die Zukunft denkt, der wird bald große Sorgen haben.

Soweit nichts Neues. Neu ist allerdings die Erhöhung der Geschwindigkeit der Veränderung, die uns alle überfordert. Wir sind alle mehr oder weniger in der Situation des Indianers, der nach seiner ersten Eisenbahnfahrt gefragt wurde, wie es ihm denn gefallen habe: „Toll. Ich bin schon hier, aber mein Geist ist noch zu Hause.“ Die Uhr tickt schneller, die Zeitabstände werden kürzer: Während früher die Korrespondenz zwischen einem

amerikanischen und einem europäischen Geschäftspartner noch Wochen auf dem Schiff unterwegs war, dauert heute die Erstellung einer E-Mail meist länger als der Transport bis zum Empfänger. Wenn wir nun ganz ehrlich zu uns selbst sind, müssen wir uns eingestehen, dass wir zwar viele neue Einrichtungen und Erfindungen ganz selbstverständlich nutzen, ohne aber die Zusammenhänge und Auswirkungen richtig verstanden zu haben.

Die Geschwindigkeit, mit der wir von Ereignissen überrollt werden, übersteigt bei weitem die Aufnahmefähigkeit unseres Geistes. Um dies zu kaschieren, und vor der Welt nicht als unwissend oder zurückgeblieben dazustehen, plappern wir die Worthülsen der Fachleute nach und erwecken so den Eindruck, alles im Griff zu haben. Das entbindet oft davon, uns tiefer gehende Gedanken über Zusammenhänge zu machen und auch vielleicht unbequeme und unangenehme Schlussfolgerungen ziehen zu müssen. Vielleicht wird manches klarer und transparenter, wenn wir einmal den Weg zurück gehen und mit unserem heutigen Wissen versuchen zu verstehen, wie wir überhaupt zu den aktuellen Unsicherheiten gelangt sind. Schauen wir uns die Entwicklungen der letzten 200 Jahre an – und versuchen daraus, eigene Folgerungen für den Umgang mit den Veränderungen der Zukunft zu entwickeln.

2.1 Gründe für Veränderungen

Ein Hauptgrund für Veränderungen im Leben ist das positive menschliche Streben, Erfolg zu haben, Dinge zu verbessern, zu vereinfachen, sich das Leben angenehmer zu gestalten, sich Gedanken zu machen über Bestehendes – um es dann infrage zu stellen. Dadurch entstehen Neuentwicklungen, die nicht von allen Mitmenschen sofort als Fortschritt erkannt werden, denn die Vorstellungskraft und die Fantasie reichen oft einfach nicht aus, um sich etwas vorstellen zu können: „Das kann ich mir einfach nicht vorstellen.“ Dass dies auch „Wissenden“ passieren kann, dafür einige Beispiele:

- So sagte zum Beispiel der französische Marschall Foch 1911: *„Flugzeuge sind interessant, haben aber keinerlei militärischen Wert.“*
- Der Fachmann für Automobile, Gottlieb Daimler, meinte 1901: *„Die weltweite Nachfrage nach Kraftfahrzeugen wird eine Million nicht überschreiten, allein schon aus Mangel an verfügbaren Chauffeuren.“*
- Dass auch Banken mit ihren Prognosen kräftig daneben liegen können, bewies der Präsident der Michigan Savings Bank 1903: *„Das Reitpferd wird es immer geben, doch das Automobil ist lediglich eine vorübergehende Modeerscheinung.“*
- Ein gewisses Wunschenken hört man aus den Worten von Daryl F. Zanuck, dem Chef der 20th Century Fox, im Jahre 1946: *„Das Fernsehen wird sich auf keinem Markt länger als sechs Monate behaupten können. Den Leuten wird es langweilig werden, jeden Abend in so eine kleine Holzkiste zu starren.“*
- *„Wer zum Teufel will denn Schauspieler sprechen hören?“*, meinte Harry Warner von den Warner Brothers 1927 über den Tonfilm.

- Bahnbrechend Neues wird nicht immer sofort erkannt, wie man an der Frage eines Fachmanns sehen kann: „*Aber wozu soll das gut sein?*“, ein IBM-Ingenieur über Mikrochips, 1968.
- Ebenfalls ganz ernst gemeint war der Satz „*Alles was erfunden werden kann, ist bereits erfunden worden*“ von Charles H. Duell, Leiter des US-Patentamts, 1899. Er empfahl deshalb die Schließung der Patentämter.
- „*Es gibt überhaupt keinen Grund, warum irgendjemand einen Computer bei sich zu Hause haben will*“, meinte 1977 Ken Olsen, einer der Gründer von Digital Equipment, einem EDV-Pionier-Unternehmen, das es heute nicht mehr gibt. Wo Visionen fehlen, fehlt die Zukunft.

Die Geschichte liefert noch viele andere solcher „realistischer“ Einschätzungen. In allen Fällen fehlte die menschliche Vorstellungskraft über das, was alles noch möglich sein könnte. Der Satz „Das kann ich mir nicht vorstellen“ sollte deshalb zumindest aus dem Repertoire einer Führungskraft gestrichen werden.

Wer konnte sich vor noch nicht allzu langer Zeit vorstellen, dass 3D-Drucker einmal Nahrungsmittel, Körper-Ersatzteile, Waffen oder noch anderes „Undenkbare“ herstellen werden? Oder dass im Pflegebereich Roboter die Aufgabe unterbezahlter Hilfskräfte übernehmen können? Oder dass ein Unternehmen ohne jegliche Erfahrung im Automobilbereich einmal selbstfahrende Fahrzeuge liefern wird, ein Unternehmen aus dem EDV- und Informationsbereich: Google. Der US-Internetkonzern will in den nächsten Jahren ein Fahrzeug ohne Lenkrad und ohne Gas- und Bremspedal auf den Markt bringen. Unvorstellbar? Dann sollte man noch etwas an der eigenen Vorstellungskraft arbeiten.

Die Entwicklung geht weiter, permanent und immer schneller. Mancher stellt sich ob dieser menschlichen Unruhe die berechtigte Frage: Wo soll das alles noch hinführen? Die einzige Antwort auf diese Frage lautet: in die Zukunft, wohin sonst. Nun sind Vorhersagen über die Zukunft immer mit einem extrem hohen Unsicherheitsfaktor versehen. Selbst professionelle Hellseher und Wahrsager suchen im Nachhinein häufig nach einer plausiblen Erklärung für das Nichteintreffen ihrer Prognosen. Dasselbe Problem haben auch Wirtschaftsforscher, die Abweichungen von ihren fundierten Vorhersagen oftmals auf Fehlentscheidungen von Politikern oder Managern schieben. Um einen seriösen Blick in die Zukunft zu werfen, empfiehlt es sich, einmal in die Vergangenheit zurückzugehen, um von dort aus nach vorne zu schauen, denn dann lassen sich einige nachprüfbare Ereignisse vergleichen und verfolgen.

Eine sehr gute Hilfe bei dieser Reise zurück sind die Untersuchungen des russischen Ökonomen Kondratieff, der im Jahr 1926 die Schrift „Die langen Wellen der Konjunktur“ veröffentlichte. Er erkannte bei seinen Untersuchungen eine verblüffende Gesetzmäßigkeit, nämlich wellenförmige Auf- und Abwärtsbewegungen der Wirtschaft. Nach jedem Abschwung des Marktes erfolgte ein entsprechender Aufschwung, und das in beinahe planbarer Regelmäßigkeit. Dass Kondratieff damit die Selbstheilungskräfte des Kapitalismus bestätigte, passte damals nicht in das marxistische Weltbild, das den Kapitalismus unwiderruflich seinem Ende entgegengehen sah. Kondratieff endete in einem Straflager und wurde am Tag seiner Entlassung 1938 erschossen. Menschen kann man stoppen, Ideen dagegen nicht.

Kondratieffs Untersuchungen wurden in der Neuzeit wieder aufgegriffen von dem Informatiker und Ökonom Leo A. Nefiodow, der in seinem Buch „Der 6. Kondratieff“ die Wellenbewegungen der Neuzeit weiter verfolgte und analysierte. Ein Kernsatz aus seinem Buch: „Die wichtigste Quelle für Wirtschaftswachstum sind Produktivitätsfortschritte“, eine These, die heute von niemandem ernsthaft bestritten wird.

Die Kondratieff-Zyklen erklären auf nachvollziehbare Art und Weise die Wechselwirkungen zwischen sozialen, wirtschaftlichen, technischen und kulturellen Entwicklungen. Die Zyklen beginnen mit dem Entstehen der Marktwirtschaft im 18. Jahrhundert. Ein Zyklus dauert annähernd 50 Jahre, wobei es keine festen ‚Übergabetermine‘ gibt, sondern einen gleitenden Übergang in die nächste Phase. Interessant ist, dass die Übergänge jeweils mit schweren weltwirtschaftlichen Krisen einhergingen. Ein Zeichen dafür, dass die Menschheit sich nicht schnell genug auf veränderte Bedingungen einstellen kann.

Der erste Zyklus bezeichnet den Übergang von der Agrar- in die Industriegesellschaft, ausgelöst durch die Erfindung der Dampfmaschine, der daraufhin folgenden Entwicklung von Fabriken, dem Wachstum von Städten und dem Entstehen von städtischen Infrastrukturen und der Arbeiterklasse. Dieses neue System wurde später „Manchester Kapitalismus“ genannt. Durch die bahnbrechende Innovation Dampfmaschine konnte die klassische Heimarbeitsproduktion in die produktivere und effektivere Industrieproduktion verlagert werden. Der Zeitraum: 1800 bis 1850.

Der zweite Zyklus war die Zeit des Stahls. Dank Schiene, Eisenbahn (die Dampfmaschine wurde auf Räder gestellt) und großvolumigen Schiffen waren auf einmal andere Transportwege und größere Transportkapazitäten nutzbar. Die Stahlindustrie boomte durch die Produktion von Maschinen, Werkzeugen, Waffen, Lokomotiven, Brücken und Schiffen. Die Zeit der Stahlbarone lag im Zeitraum 1850 bis 1900.

Der dritte Zyklus war gekennzeichnet durch wesentliche wissenschaftliche Erkenntnisse: Dampf als Antriebsquelle wurde abgelöst durch Strom. Elektrizität und Chemie waren die Träger des Aufschwungs. Telefon und Radio sorgten für neue Kommunikationsstrukturen und Erlebniswelten. Der Zeitraum: 1900 bis 1950. Auch die beiden dazwischen liegenden Weltkriege änderten übrigens nichts an der Zyklusdauer.

Der vierte Zyklus gilt als die Zeit des individuellen Massenverkehrs. Die Nachkriegszeit wurde dominiert vom Automobil und den damit verbundenen Zulieferern und Dienstleistern. Den neuen Kundenkreis Automobilkäufer entdeckten Banken für neue Geschäftsfelder, der Vergabe von Krediten zur Finanzierung der eigenen Mobilität. Versicherungen deckten die Risiken im Umgang mit dem neuen Transportmittel ab. Es entstanden neue Branchen wie Fahrschulen, und der Tourismus ohne individuelle Mobilität hätte sich nie zu seiner heutigen Form entwickeln können. Gleichzeitig entwickelte sich die so genannte Wegwerfgesellschaft, deren lockerer Umgang mit der Umwelt für akkumulierte Umweltprobleme sorgte (die in einem späteren Zyklus neue Branchen entstehen lassen). Der Zeitraum 1950 bis 1990 war bereits etwas kürzer als die vorangegangenen Zyklen.

Der fünfte Zyklus (die Vorstufe wurde bereits 1970 eingeleitet) baut auf einem gänzlich neuen Produktionsfaktor auf, der Information. Zum ersten Mal waren keine großen Investitionen in Produktionsmittel erforderlich (siehe die Gründungsgeschichten bekannter

Softwarefirmen), sondern der menschliche Geist und seine Kreativität wurden zum wichtigsten Entwicklungsmotor. Mit der Informationstechnik änderten sich viele Strukturen radikal. Der Unterschied ist für jeden nachvollziehbar. War früher ein Gang auf eine Behörde mit dem Besuch verschiedener Büroräume (mit den darin befindlichen Akten) und verschiedener Sachbearbeiter (mit speziellem, abgeteiltem Fachwissen) verbunden, so erwartet heute der Kunde *einen* qualifizierten Ansprechpartner, der sich auf Knopfdruck alle relevanten Daten beschafft – und intelligent damit umgehen kann. Die Anforderungen an die Flexibilität und Qualifikation der Mitarbeiter stieg damit gewaltig an, ein Nebeneffekt, der auf dem Arbeitsmarkt seine Spuren hinterließ. Durch die weltweite Vernetzung spielte es plötzlich auch kaum noch eine Rolle, wo das Wissen der Mitarbeiter produktiv eingesetzt wurde, ob zu Hause, im Büro oder im fernen Ausland. Der entscheidende Produktionsfaktor hieß plötzlich: Kreativität. Dieser Zyklus begann ab 1990 wirtschaftlich spürbar zu werden. Theoretisch müsste er noch mindestens bis 2020 anhalten. Es gibt allerdings Stimmen, die den Zyklus bereits im Abschwung sehen. Deren Begründung lautet: Durch mehr Informationstechnik in einem Unternehmen ergeben sich kaum noch messbare Produktivitätsfortschritte. Nun, in ein paar Jahren lässt sich mit Sicherheit sagen, wann der fünfte Zyklus zu Ende ging. Auf jeden Fall haben sich in diesen fünf Zyklen dramatische Änderungen vollzogen, in der Wirtschaft, in der Gesellschaft sowie in den Berufsbildern – sozusagen eine Evolution vom Webermeister zum Webmaster.

Aber der Beginn des sechsten Zyklus lässt sich bereits erahnen, die Vorläufer sind schon zu spüren. Der Zyklus steht unter dem Motto: „Psychosoziale Gesundheit“ und wird getragen von Begriffen wie:

- „Nutzung des Lichtes“ (die vorhandenen Übertragungstechniken werden für die Datenströme der Zukunft nicht mehr ausreichen), Nanotechnik.
- ~„Biotechnologie“, Gentechnik (und alles was sich noch in dieser Richtung entwickeln kann). Die Aktienkurse der entsprechenden Unternehmen sind hier recht präzise Indikatoren.
- ~„Gesundheit“, die steigende Anzahl der Gesundheitsprodukte in Versandhauskatalogen zeigt den offenbar vorhandenen Bedarf, die demoskopische Entwicklung lässt keinen Zweifel an der Entwicklung (Kindergärten zu Altersheimen).

Im Gesundheitsbereich werden, durch die Biotechnologie verstärkt, Produkte entwickelt, die nicht mehr die Symptome von Krankheiten, sondern deren Ursachen bekämpfen – bereits vor der Entstehung.

Neu im sechsten Zyklus sind die „weichen Faktoren“ wie Verantwortungsbewusstsein, Empowerment, Angstfreiheit und Loyalität. Wir werden im Kapitel fünf noch ausführlich auf diese Faktoren zurückkommen (Abb. 2.1).

Die Theorie des Kondratieff geht davon aus, dass ein neuer Zyklus immer mit einer Basisinnovation eingeleitet wird, die Veränderungen auf drei Ebenen bewirkt. Auf der technologischen Ebene, auf der wirtschaftlichen Ebene und auf der gesellschaftlichen Ebene. Im fünften Zyklus lässt sich die Änderung auf der gesellschaftlichen Ebene in Unterneh-

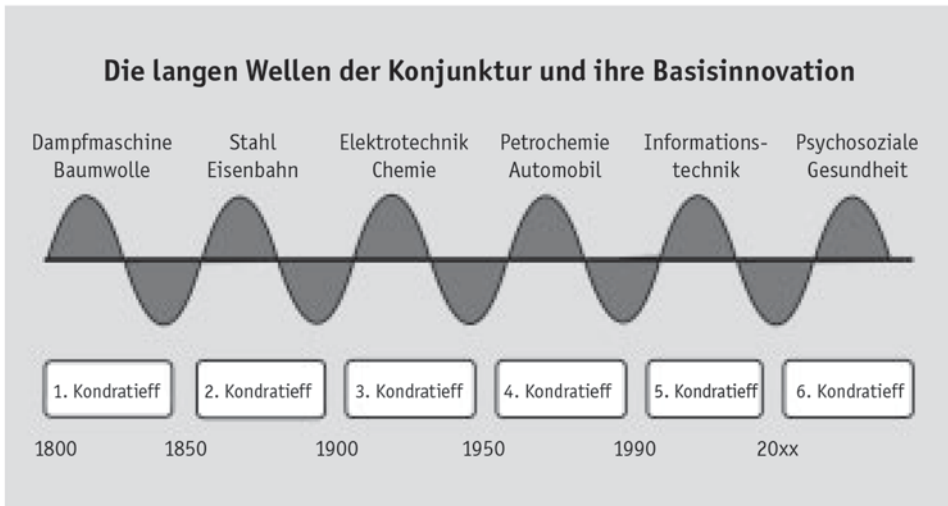


Abb.2.1 Die Kondratieff-Zyklen

men gut verfolgen. Durch die Informationstechnik wurden mehrere Hierarchien in Unternehmen abgebaut, es entstanden neue Netzwerkorganisation, flexible Produktions- und Fertigungsprozesse sowie virtuelle Märkte und Telearbeit. Als Folge entwickelten sich neue Berufsbilder und Dienstleistungen (Abb. 2.2).

Wenn wir nun die zeitlichen Abläufe der Zyklen etwas genauer betrachten, so stellen wir fest, dass innerhalb der Kondratieff-Zyklen (Kurve 1) weitere, kürzere Zyklen ablaufen (Kurve 2), z. B. die sieben fetten und die sieben mageren Jahre. Dabei handelt es sich um Konjunkturwellen, die sich regelmäßig wiederholen. Ein Beispiel dafür ist der Schweinezyklus: Der Schweinezyklus ist die Bezeichnung für eine periodische Entwicklung des Angebots, die zuerst auf dem Markt für Schweine beobachtet wurde. Bei hohen Preisen auf dem Schweinemarkt möchte jeder Bauer am Boom teilhaben. Es kommt zu verstärkten Investitionen in die Produktion, die sich allerdings wegen der Aufzuchtzeit erst verzögert auswirken – und dann zu einem Überangebot mit dem sich daraus ergebenden Preisverfall führen. In der Folge kommt es zur Reduzierung der Produktion, die sich ebenfalls erst zeitverzögert auswirkt. Nach einiger Zeit entsteht ein neuer Nachfrageüberschuss, der wiederum zu steigenden Preisen führt. Der Vorgang wiederholt sich zyklisch. Der Begriff wird im übertragenen Sinne für ähnliche Vorgänge im Wirtschaftsleben verwendet. Zum Beispiel für den Arbeitsmarkt: Hohe Gehälter führen zu einer steigenden Zahl von Studienanfängern, die dann nach mehreren Jahren gleichzeitig auf der Suche nach einer Stelle sind. Die schlechteren Jobaussichten schrecken dann neue mögliche Studienanfänger ab, die allerdings für einen konstanten Arbeitsmarkt erforderlich wären. Der Schweinezyklus lässt sich in allen Branchen in irgendeiner Form wiederfinden, ist zum Beispiel im Halbleitermarkt gut nachvollziehbar. Auf eine verstärkte Nachfrage nach Bauteilen, die mit Preiserhöhungen einhergeht, folgte die Ausweitung der Produktionskapazitäten, die mit zeitlicher Verzögerung den Preis (ver-)fallen lässt. Eine neue Generation von

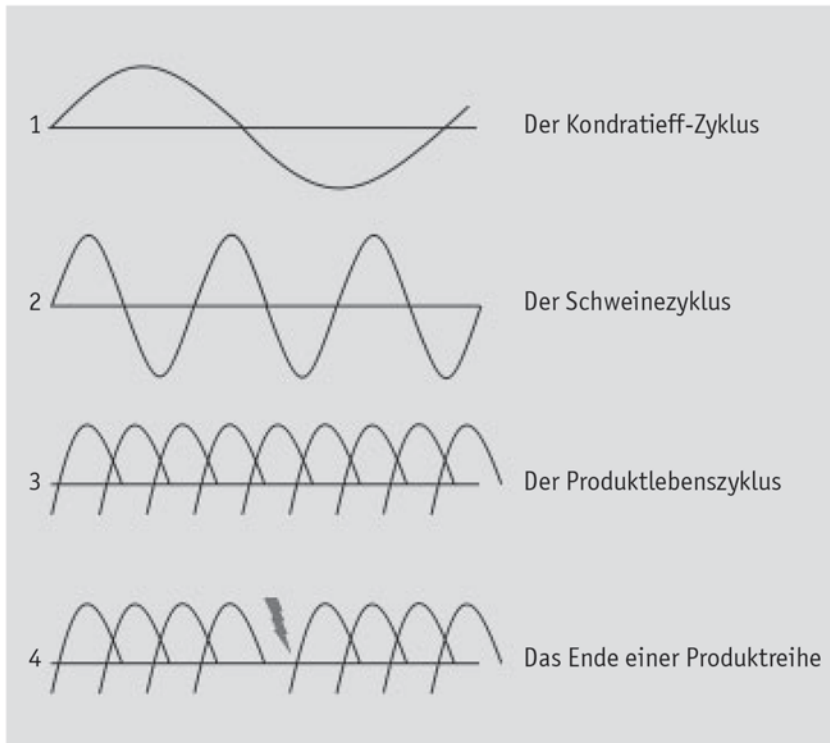


Abb. 2.2 Wenn alles abwärts geht

Bauteilen wird entwickelt, die Produktionskapazitäten sind noch nicht in ausreichendem Maße verfügbar, der Preis entsprechend hoch – bis genügend Fertigungskapazität den Preis wieder sinken lässt. Ganz kurzfristig wird dieser Zyklus nur von nicht planbaren Ereignissen gestört, z. B. dem Ausfall einer Fertigungsstätte durch Brand.

Einen zusätzlichen Zyklus bilden die Produktlebenszyklen der Unternehmen (Kurve 3) mit unterschiedlichen Längen, die von den bisher genannten Zyklen mit beeinflusst werden. Vor dem Ende der Lebensdauer eines neuen Angebots, eines Produkts oder einer Dienstleistung ist rechtzeitig die Neuentwicklung eines Nachfolgeangebots zu betreiben. Heerscharen von Entwicklern, Produktmanagern, Marketing-Spezialisten und Werbefachleuten leben von dieser Erkenntnis. Wenn nun aus irgendwelchen Gründen hier eine Verzögerung eintritt, dann entsteht eine zeitliche Angebotslücke. Sie ahnen bereits, in welche dramatischen Situationen ein Unternehmen geraten kann, wenn sich alle Kurven nach unten bewegen und ein „Loch“ in der Angebotspalette entsteht (Kurve 4). Dann lässt sich selbst mit kurzfristigen hektischen Maßnahmen das Ruder kaum noch herumreißen, das Ende eines Unternehmens naht.

Die Aufgabe von Führungskräften ist es, solche Entwicklungen vorherzusehen und rechtzeitig gegenzusteuern, also zu agieren anstatt zu reagieren. Dazu gehört der permanente Blick „über den Tellerrand“ des eigenen Unternehmens und der Branche. Auch in

einer Rezession muss das Geschäft der nächsten drei bis fünf Jahre vorbereitet werden. Das schafft eine Führungskraft allerdings nur, wenn sie sich aus dem operativen Tagesgeschäft herauslösen kann. Führen heißt auch, voraus zu denken: „What happens next?“.

Um tatsächlich mehr zu sehen als aus der derzeitigen Froschperspektive heraus, ist es nötig, sich mit einem Hubschrauberblick einen Überblick zu verschaffen. Erheben Sie sich gedanklich aus dem ‚Tal der Tränen‘ und schweben Sie einmal über den aktuellen Problemen, die Sie derzeit beschäftigen. Ihr Horizont erweitert sich, Sie erkennen Zusammenhänge, die den meisten Ihrer Kollegen und Mitarbeiter verborgen bleiben. Wie und mit welchen Mitteln und Ideen aber lässt sich der Überblick gewinnen, der richtige Kurs halten – oder überhaupt erst einschlagen?

Wenn Sie nun versuchen, diese Fragen alleine zu beantworten, stoßen Sie schnell an Ihre Grenzen. Selbst erfahrene Fachleute (und die meisten Führungskräfte in Deutschland stammen aus der Fachlaufbahn) mussten im Nachhinein feststellen, dass ihr Blick trotz aller Anstrengungen zu sehr auf Details fokussiert war – und nicht auf das Ganze. Wir leben im fünften Kondratieff-Zyklus, der Produktivitätsfaktor heißt Information. Information ist keine Einbahnstraße, Sie müssen gemeinsam mit Ihren Mitarbeitern nun offen kommunizieren. Alle Ideen, Bedenken, Chancen, Risiken müssen offen auf den Tisch gelegt und gemeinsam diskutiert werden – auch wenn ein solches Vorgehen bisher nicht zum Stil des Hauses gehörte. Nun müssen Informationsflüsse strukturiert werden. Auftragsinformation, Entwicklungsinformation, Wertinformation, Zukunftsinformation – alle Informationen zusammen ergeben einen ersten Blick in Richtung zukünftige Entwicklung.

Wenn Sie den treffenden Satz von Professor Knut Bleicher auf Ihr derzeitiges Umfeld übertragen, dann ahnen Sie um die Schwierigkeit der Aufgabe: „Wir arbeiten in Strukturen von gestern mit den Methoden von heute an Problemen von morgen vorwiegend mit Menschen, die die Strukturen von gestern gebaut haben und das Morgen innerhalb der Organisation nicht mehr erleben werden.“

Es gibt also viel zu tun für echte Führungskräfte. Lassen Sie uns einen Sprung machen zu einer vielleicht im ersten Moment ungewöhnlich erscheinenden Idee, wie man auf die zukünftigen Herausforderungen reagieren könnte. Ein prägnantes Beispiel für unterschiedliche Denkweisen finden wir im Buch *Das Sandburg-Prinzip* von Ken Blanchard und Terry Waghorn. Versetzen Sie sich einen Moment in Urlaubsstimmung an den Strand einer Küste, zum Beispiel in Norddeutschland.

Sie sitzen am Meer, haben sich eine wunderbare Strandburg gebaut, Ihre Sandburg. Voller Stolz genießen Sie die bewundernden Blicke der Vorübergehenden. Bei Ihrer Planung haben Sie nur eines nicht berücksichtigt: den Mond, er ist verantwortlich für Ebbe und Flut. Gebaut haben Sie bei Ebbe. Jetzt kommt die Flut. Das Meer steigt. Stück für Stück wird Ihre Sandburg wieder Teil der Natur, bei der nächsten Ebbe ist nichts mehr von Ihrem Kunstwerk zu sehen. Der Mensch lernt aus Fehlern, also bauen Sie sich am nächsten Tag eine neue Sandburg, dieses Mal etwas höher am Strand, weiter weg von den zerstörenden Wellen. Diese Sandburg hält garantiert etwas länger. Wind und Wetter oder die nächste Sturmflut werden allerdings auch dieses Bauwerk in den Grundzustand zurückführen. Die dritte Variante, die einen ganz neuen Ansatz darstellt, heißt Zelt. Wie

die Nomaden sind Sie jetzt in der Lage, sich auf jede neue Situation einzustellen, auf jede Situation flexibel reagieren zu können. Sie können Ihr Zelt am Strand aufstellen, dann vielleicht auf der Deichkrone, bei Sturm ziehen Sie sich hinter die Dünen zurück, Sie können flexibel auf jede Wetterlage reagieren. Anfangs werden Sie vielleicht belächelt, weil Sie etwas anderes machen als alle anderen. Vielleicht ist Ihr Zelt anfangs auch nicht so komfortabel wie Ihre alte bequeme Sandburg (die Sie zur Erhöhung des Komforts noch mit bequemen Kissen ausgestattet hatten). Mittel- und langfristig sind Sie jedoch in einer besseren Position als die „traditionellen Sandburg-Besitzer“. Ein solches Umdenken fordert vorhersehbaren Widerspruch heraus, und hier ist er, prompt und erwartet.

Ja, aber

Herr J. A. Aber: Schön und gut, klingt alles ganz toll – aber realitätsfremd. ~Wenn ich dieses Beispiel auf mein Unternehmen übertrage, heißt das, dass ich das Gebäude umbauen muss, die Wände herausreißen lasse? Es gibt nun einmal gewachsene Strukturen, die sich nicht von heute auf morgen ändern lassen. Vor allem, wenn ich alleine mit solchen verrückten Ideen bei uns in der Firma aufkreuze, da mache ich mich doch lächerlich. Ganz abgesehen davon, dass ich gar nicht die Entscheidungsbefugnis besitze, gravierende Änderungen einzuführen. Das sieht von außen immer alles so leicht aus. Aber wenn man so lange wie ich in der Firma ist, dann sieht man das alles mit anderen Augen. Und dann noch etwas: Ich bin zwar Führungskraft, aber nicht Besitzer des Unternehmens. Mir sind also die Hände gebunden. Und außerdem: Wie soll ich denn meine Mitarbeiter davon überzeugen, dass wir jetzt alles anders machen müssen? Schließlich gibt es das Unternehmen schon einige Zeit – und bisher haben wir noch alle Probleme und Krisen bewältigen können. Ich befürchte, dass ich mit solch „radikalem Gedankengut“ erst recht Verunsicherung in meine Abteilung bringe. Das sind alles gestandene Mitarbeiter. Die haben zum Teil mehr Erfahrung als ich im Unternehmen, einige sind sogar schon länger in der Branche. Da können Sie beim besten Willen nicht von mir erwarten, dass ich den Alarmknopf drücke, nur weil Sie so eine schöne Geschichte erzählen.

Mein lieber Herr Aber, ich möchte Ihnen eine Frage stellen: Steht Ihre Sandburg eigentlich noch? Haben Sie einen Verdacht, wie lange noch? Wollen Sie überhaupt etwas an der Situation ändern oder möchten Sie nur bemitleidet werden? Haben Sie etwa Angst davor, im Unternehmen mit unkonventionellen Ideen aufzufallen? Glauben Sie nicht auch, dass es Aufgabe einer Führungskraft ist, erforderliche Änderungen anzuregen, anzustoßen und gegen die üblichen Bedenkenträger durchzusetzen? Wissen Sie eigentlich, wofür Sie bezahlt werden – und wie lange Ihr Unternehmen Sie noch finanzieren kann? Haben Sie einen Verdacht, was Ihre Mitarbeiter von Ihnen erwarten? Haben Sie mit Ihren Mitarbeitern schon einmal in aller Ruhe analysiert, was bisher im Unternehmen geschah – und was als Nächstes geschehen könnte? Entschuldigung, ich muss die Frage präzisieren: Warum etwas in der Vergangenheit geschah und warum es als Nächstes geschehen sollte? Mit dieser Fragestellung zwingen Sie alle Beteiligten (vor allem sich selbst), sich mit Ursachen auseinanderzusetzen. Und die

Ursache für den Verlust der Sandburg sind nun mal Wind und Wellen, die jeder rauschen hört – wenn er genau hinhört. Oder wollen Sie aus Prinzip nicht die Zeichen der Zeit wahrnehmen? Wenn Sie schon nicht an die Notwendigkeit von Veränderungen glauben, wie wollen Sie dann Ihre Mitarbeiter fit für die Zukunft machen? Nichts für ungut, aber ich glaube, wir beide werden noch viel Spaß miteinander haben.

Wenn wir den Gedanken des Nomadenzeltes auf eine existierende und operierende Organisation übertragen, dann bedeutet eine solche Umstrukturierung natürlich Unruhe und Unsicherheit in der Anfangsphase. Sie können die Situation mit der Renovierung eines Altbaus vergleichen. Entweder ziehen Sie während der Zeit, in der neue Heizungsrohre und Starkstromkabel verlegt werden, um in ein Hotel, oder es bleibt Ihnen nur die zweite Alternative: während des Umbaus die Räume variabel und flexibel zu nutzen, für eine Zeit mit Staub, Dreck und Lärmbelästigung zu leben sowie der Gefahr, über herumliegendes Material zu stolpern oder an einem nicht isolierten Kabel Kontakt mit dem Elektrizitätswerk aufzunehmen. Ohne die Bereitschaft aller im Haus lebenden Mitbewohner, sich gegenseitig auf Gefahren aufmerksam zu machen und sich hilfreich zur Seite zu stellen, wird die Renovierung immer im Chaos enden.

Auf eine Organisation bezogen bedeutet die erste Lösung: wegen Umbau geschlossen. Aus wirtschaftlichen Gründen ist diese Lösung nicht praktikabel. Also erfolgt der Umbau bei laufendem Betrieb. Übertragen auf eine Organisation bedeutet das aber auch: Alle Beteiligten und Betroffenen müssen verstehen, was in der nächsten Zeit vorgeht und müssen bereit sein, Einschränkungen des Komforts zu ertragen. Gleichzeitig muss allen eindeutig die Zukunftsvision vermittelt werden, in welcher schöneren und besseren Atmosphäre sie nämlich anschließend leben können.

Die Führungskraft als Projektleiter einer Baustelle? Das ist Ihre neue Stellenbeschreibung in Zeiten des Umbruchs.

2.2 Was bedeutet Umbruch?

Bei einem Umbruch ändert sich das bisher Gewohnte, Vertraute – es entsteht etwas Anderes, Neues. Ein Umbruch beinhaltet immer ein gewisses Risiko des Verlustes, denn es wird anschließend nichts mehr so sein, wie es vorher war. Laut Lexikon ist ein Umbruch eine grundlegende Änderung. Umbruchsituationen erleben wir permanent, denn es gibt laufend Änderungen in Produkten, Anwendungen, Regeln und Gesetzen, alles ist im Fluss.

Einige Beispiele:

- Durch die rasante Verbreitung und Akzeptanz des Internets hat sich der Markt der Stellenanzeigen total verändert. Jobbörsen und Personalvermittler nutzen das Medium, um ihr Angebot darzustellen. Stellensuchende bedienen sich der komfortablen Suchmöglichkeiten, um sich regional, bundes- oder weltweit über Vermittlungschancen zu informieren. Diese Entwicklung führte zu drastischen Einbußen im Markt der Stellen-

Führen in Krisen- und Umbruchzeiten
Wie Sie Ihre Mitarbeiter motivieren und fit für die
Zukunft machen

Goldfuß, J.W.

2015, VIII, 132 S. 5 Abb., Softcover

ISBN: 978-3-658-05208-9