

### Die Welt ist ver-rückt

*Unsere bisherigen Organisationen waren robust gegen Fehler. Sie hatten geduldige Mitarbeiter, gutmütige Kunden und Bürger, und entweder gar keine Konkurrenten oder solche, die sich an Spielregeln hielten. Diese Organisationen konnten Mängel des Managements tolerieren und kompensieren. In Zukunft ... (wird) Management ein Hochleistungs- und ein Hochpräzisionsmanagement sein müssen.*  
Fredmund F. Malik

Warum muss sich Führung ändern? Was sind die Folgen? Können wir uns dem entziehen? Was bleibt, was ändert sich tatsächlich? Müssen wir uns wirklich umstellen? Das gilt es zu prüfen.

„So schnell schießen die Preußen nicht!“ [1], sagen wir gern, wenn wir nichts überstürzen wollen. Dieser Ausspruch hat mehrere Herleitungen und steht vor allem für einen fatalen historischen Irrtum.

---

#### „So schnell schießen die Preußen nicht“

Die preußische Armee erlitt am 14. Oktober 1806 eine schwere Niederlage gegen die französischen Truppen. Napoleons Hauptarmee schlug die preußisch-sächsische Armeeabteilung Hohenlohe bei Jena. Zur gleichen Zeit besiegte Marschall Davout mit seinem Korps die ihm zahlenmäßig deutlich überlegene preußische Hauptarmee unter dem Herzog von Braunschweig bei Auerstedt. Die preußische Armee hielt an der überlieferten Ordnung der Linientaktik fest, teilte die Truppen erst kurz vor dem Krieg in Divisionen ein und war an das Zusammenspiel zwischen modernem Generalstab und Operationsführung nicht gewöhnt. Die Offiziere wurden selten nach Leistung, sondern in der Regel nach ihrem Dienstalter befördert. Dagegen kombinierten die französischen Truppen flexibel Schützen-, Kolonnen- und Linientaktik miteinander. Ein neues Bagage- und Verpflegungssystem machte das

französische Heer schneller. Auf der Gegenseite agierten die beiden Feldherren Friedrich Wilhelm III. und der Herzog von Braunschweig übervorsichtig und zaudernd. Sie schoben sich gegenseitig die Verantwortung zu und vertrauten jeweils auf den Anderen, scheinbar kompetenteren. Geschlagene Armeen lernen jedoch gut. Ohne die vernichtende Niederlage der Preußen hätte es keine preußischen Reformen um Freiherr vom und zum Stein gegeben.

Der eigentliche Sinn des Ausdrucks geht auf die Erfindung des Hinterladers zurück und ist nun schnell erklärt. Der erste praxistaugliche Hinterlader wurde 1836 von *Johann Nikolaus von Dreyse* gebaut. Im preußisch-österreichischen Krieg 1866 benutzte die preußische Armee erstmalig in Europa Hinterlader gegen die Truppen Österreichs, die noch durchgängig mit Vorderladern ausgerüstet waren. Das Zündnadelgewehr konnte im Vergleich zu den bis dahin gebräuchlichen Vorderladern nicht nur wesentlich schneller, sondern auch liegend, in Deckung, nachgeladen werden. Seitdem wird der Spruch „So schnell schießen die Preußen nicht“ mit einem fundamentalen Irrtum der Österreicher in der Schlacht von Königgrätz in Verbindung gebracht.

- Innovationen zu verschlafen, kostet im sprichwörtlichen Sinne Siege, wer sie vorantreibt, gewinnt die Schlacht.

Innovationen bestimmen Wirtschaft und Gesellschaft in wechselndem Rhythmus, in unterschiedlicher Ausbreitungsgeschwindigkeit und Durchdringungstiefe. Vielem von dem, was uns umgibt, sieht man nicht mehr an, wie innovativ es in seiner Zeit war und wie wir heute noch davon profitieren. Zum Beispiel die „Erfindung“ Heu, einer der ersten Energiespeicher der Welt, die das Überwintern in der nördlich gemäßigten Klimazone sicherte.

Heute sind die entscheidenden Innovationen anderen Charakters. Das Mobiltelefon hatte seinen massenhaften Durchbruch mit der Einführung der Prepaid Cards 1997 und durchdrang in kürzester Zeit alle Poren unseres gesellschaftlichen Lebens. Gefühlt haben wir es schon ein Leben lang. Seit 2007 werden jährlich mehr als eine Milliarde Mobiltelefone verkauft [2]! Mit der Entwicklung des Handys zum Smartphone ist eine Sättigung des Marktes kaum abzusehen. Solche Innovationen erobern, an historischen Maßstäben gemessen, fast schon blitzartig unseren Alltag und kaum auf der Welt, unterliegen sie ihrerseits ständig weiteren Innovationen.

- Innovationen kommen in immer kürzeren Intervallen – und sterben immer schneller.

Innovationen kommen immer schneller und sterben immer früher. Sie verkürzen die Lebenszeit nicht nur von Produkten, sondern auch von Unternehmen aller Größen. Hätten Sie gedacht, dass der Weltmarktführer Nokia so schnell ins Wanken kommen kann? Tonbandgeräte und Kassettenrekorder, die Renner in den 70er- und 80er-Jahren, sind

heute nutzloser Elektronikmüll. Die Polaroid-Kamera verlor durch die Digitalfotografie ihre einstmalige Bedeutung, so wie früher Grammofon und Schallplatte durch CD- und MP3-Player. Schallplatten, Tonbandgeräte, Kassettenrekorder, Polaroid Kamera – jede dieser Innovationen hatte ihre Zeit, in der Tendenz eine immer kürzere.

Ganze Fertigungen und Fabriken wurden aus dem Boden gestampft und verschwanden wieder. Jede dieser Innovationen hatte ihren Auf- und Abstieg, forderte Fachleute und Organisationsspezialisten. Manager, Führungskräfte, Kapitalanleger kamen und gingen. Es entstanden neue Arbeitswelten und jede neue vernichtete, was die Vorgänger gebracht hatten. Was hat noch Bestand? Das einzig Beständige ist der Wandel.

---

## 2.1 Wandel 1. und 2. Ordnung

Wandel ist nicht gleich Wandel. Was passierte z. B., als der **Fernseher** die Wohnzimmer eroberte? Bereits 1951 gab es in den USA rund 10 Mio. Fernsteilnehmer. Das Programm des Deutschen Fernsehens startete am 25. Dezember 1952, drei Jahre später gab es 100.000 Geräte, 1957 die erste Million, 1960 knapp 3,5 Mio. Dann ging es Schlag auf Schlag [3].

Vor der Verbreitung des Fernsehers befand sich der Schwerpunkt des Wohnzimmers in der Mitte. Der Tisch stand im Zentrum. Für neue Möbel, z. B. eine Stehlampe, fand sich schnell ein neuer Platz, ohne die Grundanordnung zu stören. Als der Fernseher dazu kam, änderte sich Grundlegendes. Er ließ sich nicht so einfach in das bestehende System des Wohnzimmers einfügen, sondern erzwang nach und nach dessen Umbau. Aus heutiger Sicht ist schwer nachvollziehbar, dass diese Geräte, wahre technische Ungetüme, damit auch die ganze Möbelbranche auf den Kopf stellten.

Fernsehgerät und Stehlampe lösen beide Veränderungen aus, doch höchst unterschiedliche: Die **Stehlampe** solche *im* „System“, der **Fernseher** *am* System. Mit letzterem verschob sich der Schwerpunkt des Zimmers von der Mitte an die Wand, aus dem klassischen Tisch wurde der Hubtisch, die Stühle wichen der Sitzgarnitur und die Schränke der Schrankwand, in deren Mitte der Fernseher thronte.

Im Nachhinein ist das alles logisch, doch für diese „Wohnstubenrevolution“ hatte die Möbelbranche manch harte Nuss zu knacken. Der Fernseher löste zwar den Bedarf nach Umbau der alten Wohneinrichtung aus, aber den Neubesitzern des teuren Fernsehers fehlte nun das Geld für den Umbau. Wer keinen Fernseher hatte, hatte vielleicht das Geld für den Umbau, aber kein Bedürfnis danach. Es war schon ein Dilemma: Da erwuchs nun der Möbelbranche dank des Fernsehers ein riesiges Potenzial zur Dynamisierung eines fast eingeschlafenen Marktes, doch derselbe Fernseher hatte die wichtigste Zielgruppe des Umbaus „arm“ gemacht. Es lohnt sich, einen Blick darauf zu werfen, welchen Ausweg die Branche aus diesem Dilemma fand.

### Von „Stehlampen“ und „Fernsehern“

Unter anderem ergriff IKEA diese Chance und entwickelt sich vom Möbelhersteller zum Einrichtungshaus. Gründer Ingvar Kamprad erkannte frühzeitig, wie irreversibel diese Entwicklung war, während sich andere darin gefielen, den schlechten Stil zu beklagen, der mit den Schrankwänden über den Markt kam. Sein neues Unternehmenskonzept aus fünf Faktoren – günstige Preise, hohe Qualität, Selbstbedienung, Eigenmontage und Selbstabholung – ließ ihn zu einem Weltunternehmen wachsen, mit Filialen in 28 Ländern und einem Umsatz von 34,2 Mrd. EUR (Geschäftsjahr 2016) [4].

### Dieser Fall zeigt dreierlei

1. Die „Stehlampe“ steht für einen Wandel 1. Ordnung. Die Stehlampe fügte sich in das Bestehende gut ein und bereicherte es. Der Fernseher löste als Systemrebell einen Wandel 2. Ordnung aus. Er fügte sich nicht in das bestehende System ein, sondern „provoziert“ dessen Umbau. Solche systemkritischen Innovationen machen Geschichte. Sie eröffnen riesige Chancen, brauchen aber Mut, Ideen und Entschlossenheit, sie auch zu nutzen.
2. Es wäre fatal, unter den vielen Veränderungsfaktoren die „Fernseher“ zu übersehen oder sie wie „Stehlampen“ zu behandeln. Systemrebellens lösen im Unterschied zu den Systemanreicherungen ganz andere Veränderungsprozesse aus. Vielfach liegen die Unterschiede zwischen Wandel 1. und 2. Ordnung auf der Hand. Doch oft entpuppt sich erst später das ganze Ausmaß scheinbar kleiner Veränderungen. Was als „Prozessoptimierung“ begann und die Optimierbarkeit des Prozesses unterstellt, endet oft in einem Prozesswechsel. Sind starke Systemrebellens im Spiel, ist ihre Wirkung nicht aufzuhalten. Die Augen davor zu verschließen nützt nichts, sie setzen sich ohnehin durch.
3. Sich an die Spitze solcher Innovationen 2. Ordnung zu stellen, klingt leichter als es ist. Das ist mit tiefen Einschnitten in die Normalität verbunden und fordert von Führung alles. Wie schnell kann man hier resignieren: „Wer soll denn die vielen neuen Möbel kaufen, wenn die Leute ihr Geld schon in den Fernseher gesteckt haben?!“ Doch es lohnt sich, das Dilemma anzunehmen, denn die Ansätze einer Lösung sind meist schon vorhanden. Sobald man die neue Situation begriffen und angenommen hat, nimmt man sie auch wahr. Wer nicht, übersieht die neuen Möglichkeiten.

Die Spanplatte für das billige Holz hält bei IKEA 1969 Einzug. Sie war durch den Deutschen Max Himmelheber 1932 längst erfunden [5]. Die Furniere dafür waren ein technisch lösbares Problem. Das Vertrauen der Kunden in die „billigen Möbel“ wurde durch das neue Geschäftsmodell „Einrichtungshäuser“ gewonnen, die die Fantasie der Kunden weckten. Die Selbstmontage der Möbel löste viele Transportprobleme und senkte die Kosten weiter. Für zerlegbare Möbel gab es etliche Vorläufer, von deren Erfahrungen mit der Selbstmontage man profitieren konnte.

Auch die erste Schrankwand wurde bereits 1921 vom schwäbischen Möbelhersteller Erwin Behr [6] hergestellt, doch die weltweite Erfolgsstory begann erst 1955 mit dem

Systemprogramm „Behr Möbel Zerlegbar“ kurz „BMZ“, einer modularen, zerlegbaren und individuell gestaltbaren Schrankwand. Dem fügte IKEA 1962 mit dem MTP-Bücherregal einen eigenen Verkaufsschlager hinzu, zunächst aus Holz, doch später hält auch in diesem Möbelsegment die Spanplatte Einzug.

Die Schrankwände, so sehr sie auch heute unser ästhetisches Empfinden beleidigen mögen, waren praktisch und boten tolle Ausstellungsflächen für die Souvenirs der gerade einsetzenden Reisewellen und riesigen Stauraum. In den Sitzgruppen saß es sich einfach gut. blieb noch die Finanzierung. Doch auch die erwies sich als schnell lösbar: Der Ratenzahlungsplan war bereits 1856 durch den Amerikaner Edward Clark [7] zur Absatzförderung der Singer-Nähmaschinen erfunden worden.

Welche radikalen Folgen es hat, solche „Fernseher“ alias Systemrebelln zu übersehen und wie schnell das alles passiert, dafür lieferte Nokia das mittlerweile klassische Beispiel.

---

#### **Das iPhone und Nokia**

Das iPhone stürzte den damaligen Marktführer Nokia innerhalb von 5 Jahren in die Bedeutungslosigkeit. Noch lange nach seiner Markteinführung 2007 war Nokia mit Effizienzsteigerung beschäftigt. Dafür wurde sogar die Beschädigung des Images riskiert. In Bochum schloss Nokia 2008 ein Werk mit 2300 Mitarbeitern, das mit über 60 Mio. EUR EU- und Bundeshilfen erst wenige Jahre zuvor errichtet worden war. In Rumänien wurde das gleiche Werk neu aufgebaut, wiederum mit 33 Mio. EUR Subventionen. Niedrigere Löhne sollten die Wettbewerbsfähigkeit wieder herstellen. Als Nokia endlich an einem eigenem Smartphone arbeitete und alle Kräfte darauf konzentrierte, war es zu spät [8–10].

Halten wir hier zunächst fest: Viele Innovationen 2. Ordnung kommen heute wie aus heiterem Himmel und sind schwer voraussehbar. Bei der Gründung des Innovationsbeirats der Sächsischen Landesregierung fragten wir, wer von den Gründungsmitgliedern – allesamt gestandene Innovatoren ihres Fachs – das aktuelle Innovationsgeschehen auf seinem Gebiet zu überblicken vermag. So richtig mochte das keiner bestätigen. Dass weitere kommen und welche Trends dabei absehbar sind, ist nicht das Problem, eher welche davon sich durchsetzen und wie das im Einzelnen passiert.

---

#### **Innovation und Gegeninnovation**

Eine Gruppe von Unternehmern besichtigt ein Werk des Anlagenbaus, das zu den Innovationsführern in Deutschland gehört. An einer Ausstellungsvitrine geht der Gastgeber vorbei, und auf die Frage, warum, kam die Antwort: „Vor acht Monaten hatten wir den Auftrag übernommen, jetzt ist er pünktlich und qualitätsgerecht fertig. Nun kämpfen wir darum, unser Geld dafür zu bekommen“. Auf die Frage wieso, kam die Antwort: „Weil während der Fertigstellung eine neue Entwicklung auf den Markt kam, von der weder wir noch unser Auftraggeber etwas mitbekommen haben.“ Das passierte einem Innovationsführer seiner Branche.

Der größte Druck kommt von Innovationen, von Veränderungen 2. Ordnung. Sie schreiben Bewährtes nicht einfach fort, sondern erfordern schnelles Umschalten und permanentes Umdenken. Das erhöht den Druck auf die Unternehmen und zwingt sie, ihre Organisation und Führung gründlich zu überdenken. Keines kommt auf Dauer ungeschoren davon. Dieses Innovationstempo reißt die Märkte aus ihrer Trägheit, fordert ein anderes Zusammenspiel zwischen Führung und Geführten.

---

## 2.2 Von der Welt 1 zur Welt 2

Die Welt, aus der wir kommen, kurz die **Welt 1**, hatte klare Strukturen, Zuständigkeiten und war gut zu planen. Die Märkte reagierten träge, es lohnte sich, auf feste Strukturen und Zuordnungen von Aufgaben und Mitarbeitern zu setzen. Die Organisationen waren Kunstwerke an Präzision und Ordnung. Sie zu bewahren, auszubauen und dafür zu sorgen, dass jeder an seinem Platz seine zugewiesenen Aufgaben erfüllt, das war der Sinn von Führung. Darauf bereiteten BWL-Studium und Führungstrainings vor – übrigens bis heute.

Das hohe Innovationstempo wirkt nun seinerseits auf die Unternehmenswelt zurück und verändert die Art, wie wir arbeiten, führen, kommunizieren und entscheiden, gründlich. Es löst dort selbst wieder Veränderungen 2. Ordnung aus. So sind wir mittlerweile aus einer Welt, die wir gut kennen und beherrschen, in einer anderen Welt angekommen, der **Welt 2**, in der die Uhren anders ticken. Wie, das erfahren wir jeden Tag mehr. Ihre Wesenszüge zeichnen sich immer klarer ab. Sie ist schneller, komplexer, unberechenbar geworden und anders zu steuern.

Mit der Unterscheidung von Welt 1 und Welt 2 unterstreichen wir, dass dieser Wandel ein **paradigmatischer Wandel** ist, und das hat Folgen für alles weitere, was wir über Führung erfahren werden. Es geht um den Übergang von einer strukturdominanten, auf Zuweisung klarer Aufgaben ausgerichteten Welt zu einer Welt explosiver Märkte, disruptiven Wandels, sinkender Planbarkeit und hoher Komplexität. Die Welt 2 sprengt das Taylor-Prinzip, das soziale Kräfte in der Organisation ausblendete und zwischen Planung und Abarbeiten, Führung und Ausführung trennte.

Paradigmatischer Wandel heißt auch, **die Welt 2 ist uns allen zugestoßen**, durchdringt unser gesamtes Handeln und wird uns lange beschäftigen. Man kann ihr nicht ausweichen oder sie ignorieren. Sie ist nicht marginal, sondern verändert die Organisations- und Arbeitswelt grundlegend. Sie kommt nicht in ferner Zukunft, sondern ist längst da. Sie betrifft alle Unternehmen, wenn auch graduell unterschiedlich. Sich auf sie einzustellen, ist kein Wahlfach, sondern obligatorisch. Kein Unternehmen kommt da ungeschoren davon. Wer sich auf sie nicht umstellt, wird in ihr scheitern. Man kann sich der Welt 2 nicht entziehen, aber mit der Umstellung darauf enorm profitieren.

Die Welt 1 verschwindet nicht einfach, sondern ist in der Welt 2 aufgehoben, immer dann, wenn es um Massenproduktion geht, um exakte und verlässliche Abläufe wie in der Autoproduktion, Expressgut-Beförderung und wenn es zu keinen schweren Unfällen

mit Personenschaden kommen darf wie beim Eisenbahn- und Flugverkehr. Dennoch, jeder Flughafen muss heute in der Lage sein, schnell auf Störungen zu reagieren, ohne den gesamten Betrieb lahmzulegen. Dazu kommen Streiks oder Naturereignisse wie der Vulkanausbruch auf Island 2011, der die europäische Luftfahrt tagelang beeinträchtigte. Die Welt 2 geht auch an diesen Unternehmen nicht vorbei und schiebt sich gleichsam über die Welt 1. Dadurch arbeiten wir auch dort, wo es um präzise Prozessabfolgen geht, an Vielem gleichzeitig, mit unterschiedlichem Gewicht und wechselnden Anteilsgrößen, an der Gleichzeitigkeit von Ungleichen. Pläne von gestern ändern sich ständig. Entscheidungen, Budgetplanungen und feste Abläufe, mühsam gefunden, sind dank überraschenden Innovationen mit unwiderstehlicher Ausbreitungsgeschwindigkeit schnell überholt, müssen korrigiert, zurückgestellt oder forciert werden. Wozu planen wir dann noch? Warum feilschen wir dann so lange um Budgets und Kennzahlen, wenn sowieso alles wieder anders wird? Kann man da nur hilflos staunen und mit noch mehr Anstrengung versuchen gegen zu halten? Um am Ende zu merken, dass wir ziemlich aussichtslos „rutschende Hänge“ [11] aufhalten wollen und da, wo wir gerade nicht sind, alles wegrutscht? Das sind vergebliche Versuche. Die Welt 2 verlangt ein anderes Herangehen.

Innovationen haben unser Leben erleichtert und zugleich neu definiert. Sie helfen uns, Energie zu sparen, Krankheiten zu heilen und mit den Widrigkeiten des Alltags besser umzugehen. Aber sie haben auch unsere ganze Arbeitswelt verändert, erzwingen immer kürzere Laufzeiten und Produktionszyklen, immer mit Blick auf die nächste Entwicklung. Das unternehmerische Risiko steigt beträchtlich, denn die Investitionen müssen sich in vergleichsweise kurzer Zeit rentieren. Nun treibt uns diese Welt 2 ihrerseits vor sich her mit ihrer bestürzenden Geschwindigkeit und bedrohlichen Komplexitätsrasanz. Sie entwertet blitzartig Arbeitsvermögen, wenn es sich nicht immer wieder neu erfindet. Was gestern wertschöpfende Arbeit war, kann heute schon wertlos sein.

Was sind nun die wichtigsten Auswirkungen des hohen Innovationstempos auf unsere Arbeitswelt? Das sind im Wesentlichen drei.

### **1. Die Zeitfenster unseres Handelns werden enger und höher**

In der IT-Branche hat das Jahr mittlerweile den Faktor drei. Das entspricht unserem allgemeinen Zeitgefühl, wonach in einem Jahr zwei- oder dreimal so viel passiert wie früher. Dank neuer Technologien und Organisationsformen haben sich die Fertigungszeiten in der Automobilbranche, im Maschinenbau und anderen Branchen erheblich verkürzt.

#### **Beispiel Fertigungszeiten**

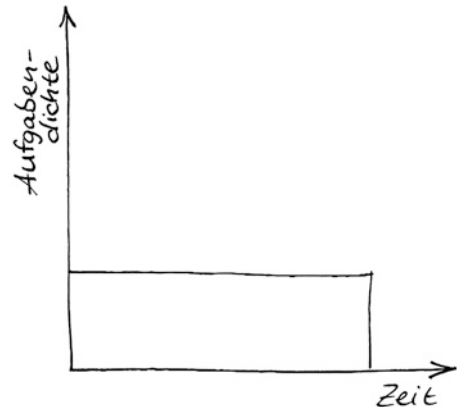
Ein Mittelklassefahrzeug wird heute in nur noch 15 bis 20 h aus allen Einzelteilen zusammengesetzt, je nach Komplexität der gelieferten Baugruppen. Der Smart schafft es nach Herstellerangaben sogar in vier Stunden, was an der großen Zahl der vorgefertigten Teile liegt. Bei der Herstellung von Gasturbinen reduzieren Schweißroboter die Fertigungszeit um 30 % [12]. Im Werkzeugmaschinenbau minimieren multitalenterte Werkzeugmaschinen die Rüst-, Transport- und Liegezeiten und verkürzen die Fertigungszeiten teilweise sogar um den Faktor 15 [13]! Ein Hersteller

von Leiterplatten hat es geschafft, in Zusammenarbeit mit dem Fraunhofer-Institut die durchschnittliche Fertigungszeit von 20 auf fünf Tage zu verkürzen.

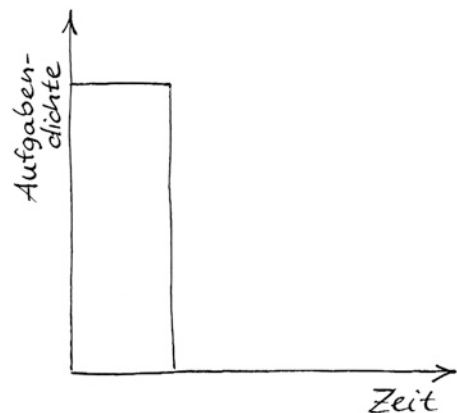
Wir können in vielen Bereichen davon ausgehen, dass sich die Fertigungszeiten innerhalb der letzten zehn bis 15 Jahre um die Hälfte bis ein Viertel verkürzt haben. Um das zu erreichen, hat sich der Führungs- und Kommunikationsaufwand oft verdoppelt.

Das Verhältnis der Aufgaben zur verfügbaren Zeit – das **Zeitfenster** unseres Handelns – hat sich in den letzten 15 Jahren radikal verändert. Hatten wir früher verhältnismäßig viel Zeit für eine überschaubare und gut aufgeteilte Aufgabenmenge, ist das heute umgedreht: Für immer mehr Aufgaben mit höherer Komplexität haben wir tendenziell immer weniger Zeit. Auf das „Liegende Fenster“ der Welt 1 (Abb. 2.1) folgt das „schmale Kirchenfenster“ der Welt 2 (Abb. 2.2).

**Abb. 2.1** Die Zeitfenster in Welt 1



**Abb. 2.2** Die Zeitfenster in Welt 2





**„Rien ne va plus!“**

Schon die alten Griechen wussten um die zwei wichtigsten Bedeutungen von Zeit. Der Gott „Chronos“ stand für die ablaufende Zeit, „Kairos“ für die günstige Gelegenheit [14]. Alles was wir tun, läuft in Raum und Zeit ab, daraus gibt es kein Entrinnen. Die Zeit ist so unerbittlich wie irreversibel. Kairos hingegen steht für den günstigen Augenblick einer Entscheidung, der nicht verpasst werden darf. Das gleiche Handeln, nur etwas später, wäre nutzlos und umsonst. Ist das Zeitfenster zu, geht nichts mehr. Wir hatten noch nie eine solche massenhafte Entwertung von Wertschöpfung durch die begrenzte Zeit.

Das Zeitfenster der Welt 2 macht zweierlei sofort deutlich: Erstens, wie sehr heute Wertschöpfungspotenziale sofort entwertet sind, werden sie nicht zur rechten Zeit aktiviert.

Die **Höhe** dieses Zeitfensters steht zweitens dafür, alle produktiven Kräfte schnell und zeitgleich hochzufahren, ehe neue Entwicklungen oder Gegeninnovationen alle bisherigen Anstrengungen zunichtemachen. Gleichzeitigkeit und Verflechtung erhöhen die Komplexität. Konnten wir früher vieles linear, nacheinander organisieren, erfolgt heute vieles parallel und in gegenseitiger Abhängigkeit.

Insgesamt nimmt die Zahl der nicht berechenbaren, variablen Faktoren im Vergleich zu den invariablen, gut planbaren Faktoren an Menge und Bedeutung zu. Die *Kompliziertheit* nimmt zu. Mit der Zahl der Faktoren erhöhen sich die Wechselwirkungen zwischen den einzelnen Faktoren überproportional [15], damit steigt die *Komplexität*. Dazu kommen überraschende, unerwartete Nebenwirkungen im Augenblick des Geschehens, entweder als Folge des eigenen Handelns oder als unerwartete Nebenwirkung des Handelns anderer.

- Wir haben für die wachsende Komplexität unseres Handelns immer weniger Zeit.

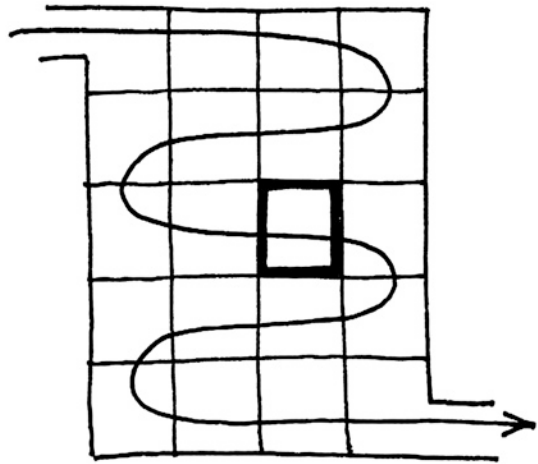
Das ist wieder ein Dilemma, eine Zwickmühle, in der eine Wahlmöglichkeit die andere eigentlich ausschließt. Die hohen und schmalen Zeitfenster wirken zunächst bedrohlich, wie ein permanenter Ausnahmezustand. Doch darin stecken auch Chancen – wenn wir das Dilemma annehmen und lernen, damit umzugehen.

**2. Strukturen verlieren und Menschen gewinnen an Bedeutung**

In der Welt 1 konnten wir die Arbeit unseren Strukturen anpassen. Heute, da alles schneller geht, müssen sich die Strukturen den stets wechselnden Problemen, Aufgaben und Rahmenbedingungen anpassen.

In der Welt 1 hatten wir es mit klar definierten Aufgaben, Strukturen, Rollen und Prozessen zu tun, auf die wir alle Ressourcen zielgenau ausrichten konnten. Die Unternehmen waren sehr strukturorientiert mit klaren Organigrammen, sodass jeder an seinem Arbeitsplatz genau wusste, was er zu tun hatte, wenn Aufgaben auf ihn zukamen (Abb. 2.3).

**Abb. 2.3** Arbeitsablauf in Welt 1 – „Setzkastenmodell“



Man konnte sich Unternehmen der Welt 1, vereinfacht gesprochen, auch als ein großes Setzkastenmodell vorstellen. Der Auftrag kommt in das Unternehmen herein, durchwandert dann sämtliche Einzelkästchen (Stellen und Abteilungen) und am Ende kam er qualitäts-, zeit- und kundengerecht wieder heraus. Seine Abwicklung erfolgte in gut durchdachten und aufeinander abgestimmten Strukturen und die vielen einzelnen Mitarbeiter konnten sich reißverschlussartig mit ihrer Arbeitsleistung einbringen.

Jeder hatte sein kleines Kästchen und in diesem Kästchen wiederum wusste jeder vorab, was seine Aufgabe war, welche Rolle er dort spielte und wie weit seine Befugnisse gingen. Der Gesamtprozess war hocheffizient und alles aufeinander abgestimmt. Grenzüberschreitungen waren eher selten. Die einzelnen Setzkästchen und Stellenbeschreibungen entsprachen zum Teil gut ausgeprägten Berufsbildern der Kammern. War eine Stelle neu zu besetzen, rückte ein Mitarbeiter mit gleichem Ausbildungsprofil nach und konnte sich mit einer kurzen Einarbeitungszeit passabel einfügen. Die betriebliche Organisation war perfekt geregelt und strukturell durch Berufsausbildung abgesichert.

Dann sprengten die ersten „Sündenfälle“ das eingespielte System, z. B. der Mechatroniker, der über Drehen, Fräsen, Schweißen etc. hinaus viel von Elektronik verstehen und sich in bis dato eher fremde Welten hineindenken konnte. Es entstanden Berufsgruppen, die gleichsam an Schnittstellen früherer Ordnung arbeiteten. Das was sich in der Wissenschaft weit früher vollzog, in der „Biochemie“, der „physikalischen Chemie“ oder der „Kristallographie“ (gehörte sie zur Chemie oder schon in die Physik hinein oder war die Anbindung an die Geologie sinnvoll?), griff nun auch ins Arbeitsleben über. Hier erfolgten erste große Kampfansagen an bislang bewährte Strukturen.

Dazu kam der zunehmende **Projektcharakter der Arbeit**, der wiederum viel mit sehr wechselhaften Aufträgen zu tun hatte.

**Beispiel Planungsbüro**

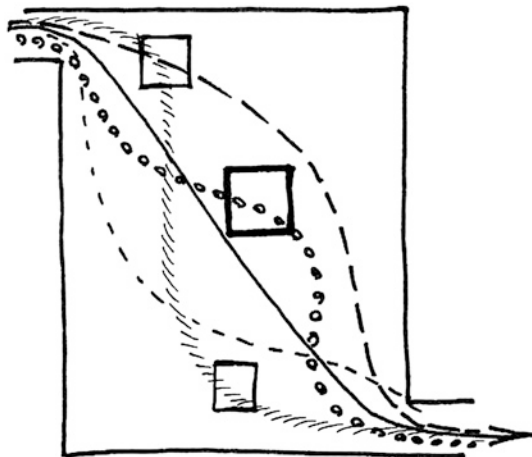
Ein Ingenieurbüro hat sich auf die Planung von Schüttgutanlagen in Größenordnungen zwischen 150.000 bis 30 Mio. EUR spezialisiert. Schüttgüter werden in verschiedenen Industriezweigen bewegt und reichen u. a. von Kunststoffgranulat über Zement und Filterasche bis hin zu Zucker. Hätte es ständig Aufträge für 30 Mio. EUR, könnte es sich perfekt aufstellen. Doch das gibt der Markt nicht her, es muss sich sehr flexibel auf sehr unterschiedliche Auftragsgrößen einstellen. Was für große Projekte sinnvoll ist, steht der Bearbeitung mittlerer und kleiner Projekte eher im Wege.

In den neunziger Jahren versuchten sich die Unternehmen, mit permanenter Umstrukturierung oder Re-Engineering wechselnden Auftragslagen und Projektanforderungen anzupassen. Doch nach der zehnten Umstrukturierung wurde langsam klar, dass dies einem verlorenen Wettlauf mit der Zeit glich. Wir nähern uns, salopp gesprochen, dem „Formel 1-Prinzip“ frei nach Bugatti, dessen Autos das nächste Rennen gewinnen sollen, danach dürfen sie auseinanderfallen. Würden seine Autos so gebaut, dass sie auch die nächsten Rennen gewinnen, könnte damit nie ein Rennen gewonnen werden (Abb. 2.4).

Heute sprechen wir weniger davon, uns umzustrukturieren, sondern immer wieder neu aufzustellen. Damit verlieren Strukturen erheblich an Bedeutung, Führungsebenen wurden reduziert. Die Herausforderungen wechseln ständig. Wer welche Aufgabe zu erledigen hat, ist unklar und muss schnellstmöglich geregelt werden.

In der Welt 1 mit ihren vielen Führungsebenen dominierte das vertikale Organisationsprinzip von oben nach unten und von unten nach oben. Die Abstimmungen auf gleicher Ebene waren überschaubar. Unternehmen in der heutigen Welt 2 sind sehr flach, schlank und stärker horizontal organisiert. In engen Zeitfenstern sind viele Prozesse parallel zu managen. Der Abstimmungsaufwand nimmt erheblich zu, mit Über- und Unterordnung lässt sich nicht mehr viel regeln. Je mehr Kreativität gefordert ist, umso weniger

**Abb. 2.4** Arbeitsablauf in Welt 2 – zunehmend entstrukturiert



bewirken Anweisungen, zumal wenn sich Menschen auf gleicher Ebene gegenüberstehen und voneinander abhängig sind. Da muss das Commitment stimmen, die Fähigkeit, Wichtiges schnell und verlässlich zu vereinbaren.

In der Welt 1 wusste jeder an seinem Platz, was er zu tun hat, welche Position er dazu einnehmen musste und wie weit seine Befugnisse gingen. Strukturen sicherten grundsätzliche Positionen und Zuständigkeiten. In der Welt 2 ist alles viel offener und muss immer wieder aufs Neue geklärt werden mit der Gefahr, dass das ohnehin knappe Zeitkapital von aufwendigen Kommunikationsprozessen aufgezehrt und überbeansprucht wird. Die Welt-1-Organisation brems heute alles und verspielt schnelle Reaktionsmöglichkeiten. Die klassische Planung stößt an Grenzen, wenn erst am Ende der Planungsschleife Korrekturen erkannt und die gleiche Schleife mehrfach vor- und zurückverfolgt werden muss. Damit ändert sich auch das Kommunikationsverhalten. Doch das ist ein Kapitel für sich (siehe Kap. 3)

Diese Welt 2 trägt dramatische Züge. Wir haben immer weniger Zeit und müssen ständig in der Arbeit über die Arbeit kommunizieren. Die alten Klarheiten der Über- und Unterordnung sind weg. Und trotzdem müssen wir wesentlich schneller handeln und wesentlich mehr Dinge unter einen Hut bringen als früher. Umso wichtiger wird es, dass sich alle Beteiligten so schnell als möglich auf diese neue Welt einstellen und damit identifizieren. Doch das ganze Gegenteil scheint der Fall. Damit kommen wir zum dritten Unterschied.

### **3. Die Welt 2 ist eine des permanenten Wandels mit drastischen Folgen für alle Beteiligten**

Strukturen binden Angst und geben Orientierung. Mit der Entstrukturierung wachsen Ängste und Irritationen. Davon sind alle betroffen, von der Chefetage, dem mittleren Management bis zu den Mitarbeitern. Viele Mitarbeiter, die die Ordnung gewöhnt sind, machen sich auf die Welt 2 ihren eigenen Reim und erleben diesen als permanenten Ausnahmezustand. Nach jeder Umstrukturierung sank die Zahl der Mitarbeiter, aber die Arbeitsfülle blieb oder wurde mehr. Jede Umstrukturierung bedeutete neues Ungemach, dem bald darauf weitere Umstellungen folgten. Jedes Mal stand das Fragezeichen, wer danach noch dabei ist und wer nicht. Mit jeder Änderung zog das Tempo eher an und die eigene Situation wurde immer unübersichtlicher. Im gleichen Atemzug wuchs mit der damit verbundenen Verunsicherung die Mit- und Selbstverantwortung jedes Einzelnen, ohne dass die Transparenz für das Ganze im gleichen Maße zunahm.

In der Wahrnehmung vieler Mitarbeiter geriet ihr Unternehmen aus einer gut gefügten Ordnung in den Zustand permanenter Unordnung. Die vielen Veränderungen kommen nicht zur Ruhe. Bevor sich die eine entfalten konnte, kommt schon wieder die nächste. „Das Alte nicht mehr und das Neue noch nicht“ wird zum Dauerzustand. Strukturen, die Halt geben könnten, sind selbst flüchtig und von kurzer Dauer. Die Organigramme, kaum ausgedruckt, sind schon wieder veraltet. Was auch passiert, es stellte die Mitarbeiter eher vor neue Rätsel, denn vor neue Gewissheiten und viele fragen sich, ob je wieder Ruhe einkehrt. Für sie ist das nicht die schöne neue Welt, sondern Ärgernis und Bedrohung. Sie wissen, dass es ohne Veränderung nicht geht, nur die Art und Weise, wie es bisher passiert, nimmt die Lust auf Veränderung und demotiviert. Hier ist Führung neu gefordert.

Der Übergang von Welt 1 zu Welt 2 gleicht, frei nach Nietzsche, der „ewigen Wiederkehr des Gleichen“. Solange das Innovationstempo mäßig blieb, konnten die Wirtschaftsprozesse in klaren Strukturen abgewickelt werden. Sie bildeten die bewährte und aufnahmefähige Entwicklungsform wirtschaftlichen Fortschritts, die Normalität wirtschaftlichen Handelns. Steigt das Tempo der Innovationen, werden daraus Bremsen wirtschaftlichen Wachstums. Die frühere „Normalwirtschaft“ (Wir folgen einer Analogie von Thomas S. Kuhn [16], der vom ständigen Wechsel von „Normalwissenschaft“ und wissenschaftlichen Revolutionen spricht.) unterliegt einer „Re-Formierung“, der neuen Dynamik angemessen. Das gehört zur ewigen Wiederkehr des Gleichen. Doch wie und wann das passiert, das lässt sich nie genau voraussagen.

In solchen Phasen des Umbruchs könnte man denken, die Welt ist verrückt geworden. In gewisser Weise ist sie ja auch „ver-rückt“, vom bisherigen Muster abgerückt. Dem müssen wir uns stellen, um nicht selbst „verrückt zu werden“ und an ihr zu verzweifeln. Wir sollten uns schnell damit anfreunden, von Überholtem abzurücken und sich auf die neue Normalität einzustellen, bereit zum Regelbruch, wenn sich die bisherigen als zu starr erweisen.

---

**Beispiel Unternehmensnachfolge**

Ein Beispiel für doppelte Verrücktheit ist die Unternehmensnachfolge in Deutschland. Wie viele Unternehmer suchen einen Nachfolger! Warum übernehmen viele Söhne und Töchter erfolgreicher Unternehmer nicht einfach das von ihnen gegründete Unternehmen? Warum winken sie ab und halten das für eine Zumutung?

Wer ein Unternehmen übernimmt, kann sich und das Unternehmen ziemlich verrückt machen. Der Vorgänger hat das Unternehmen lange geprägt, mit eigenen Händen aufgebaut, Niederlagen einstecken müssen und sich wieder aufgerappelt. Es ist auf ihn zugeschnitten und funktioniert nach Regeln, die allen Beteiligten in Fleisch und Blut übergegangen sind. Sie werden so selbstverständlich praktiziert, dass, wenn überhaupt, sie nur kommuniziert werden, wenn dagegen verstoßen wird. Weder der Alt-Chef noch die Mitarbeiter sind imstande, ihre faktische Corporate Identity explizit zu beschreiben. Mit dem Weggang des alten Chefs wird gleichsam der Schlussstein entfernt, der bisher alle Kräfte auffing, und durch einen neuen ersetzt, der dazu meist noch gar nicht imstande sein kann. Kein Wunder, wenn es Irritationen gibt und zwar reichlich. Der Neue rückt das alte Unternehmen aus den gewohnten Bahnen und das kann zum Verrücktwerden sein. Deshalb gleichen Unternehmensnachfolgen, wie auch viele Führungsnachfolgen, unwägbar Abenteuern.

Im disruptiven Wandel spielen die sogenannten Softfacts eine überragende Rolle. Die stiefmütterliche Behandlung der „weichen“ Faktoren schafft immer „härtere“ Schäden, die, wenn überhaupt, nur mit großem Aufwand wieder repariert werden können. Die Vernachlässigung der weichen Faktoren ist unverzeihlich und sorgt dafür, dass unseren Schätzungen nach bis zu 60 % der Führungsarbeit dafür aufgewendet werden, die dadurch entstandenen Scherben wieder aufzukehren.

Der Übergang von der Welt 1 zur Welt 2 ist kein einfacher, sondern ein grundlegender Perspektivenwechsel, ein Wandel 2. Ordnung. Er erfasst ausnahmslos alle wesentlichen Bereiche unseres wirtschaftlichen Handelns, ist nicht auf den Technologiesektor begrenzt und fordert uns grundsätzlich neu heraus. Er zwingt uns, alte Muster der Wahrnehmung, des Handelns und Entscheidens zu überdenken, zum Umbau der Unternehmen und zum Musterwechsel in der Unternehmensführung.

### Fazit

Wir haben wachsende Komplexität in immer engeren Zeitfenstern zu bewältigen. Noch nie hatten wir so enge Zeitkorridore für das, was wir tun und uns deutlich mehr fordert. Noch nie waren Organisationen so offen wie heute und mussten sich so flexibel aufstellen. Das stellt die Gesamtkultur unseres bisherigen Arbeitens infrage. Viele Mitarbeiter und Führungskräfte fühlen sich von der Entwicklung zur Welt 2 bedroht, statt diese Welt anzunehmen und mitzugestalten. Sie können sich diesen Wandel nicht erklären, halten das für verrückt und hoffen, dass dies irgendwann zu Ende ist und alles wieder in die alte Ordnung zurückkehrt. Doch diese Entwicklung ist irreversibel, sie bleibt uns erhalten und bestimmt die nahe Zukunft.

Was hindert uns daran, diese Entwicklung zu verstehen, zu akzeptieren und unser Verhalten entsprechend darauf einzustellen? Wurde dieser Übergang zur Welt 2 überhaupt hinreichend wahrgenommen und was gehört dazu? Davon handelt das folgende Kapitel.

## Literatur

1. Schlacht bei Königgrätz. [https://de.wikipedia.org/wiki/Schlacht\\_bei\\_K%C3%B6niggr%C3%A4tz](https://de.wikipedia.org/wiki/Schlacht_bei_K%C3%B6niggr%C3%A4tz). Zugegriffen: 19. Mai 2012
2. Verkaufszahlen Mobiltelefone Business (2013) Das erste Mal seit 2009 gehen Verkaufszahlen von Mobiltelefonen zurück. Quelle: Gartner. <http://www.tomshardware.de/Mobiltelefone-Smartphones-Feature-Phones-Verkaufszahlen-Verkaufe,news-248760.html>. Zugegriffen: 25. Febr. 2013
3. Geschichte des Fernsehens. [http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte\\_des\\_Fernsehens](http://de.wikipedia.org/wiki/Geschichte_des_Fernsehens). Zugegriffen: 20. Febr. 2012
4. IKEA (2016) Geschäftszahlen. <http://www.ikea-unternehmensblog.de/article/2016/ikea-konzern-verzeichnet-auch-im-geschaeftsjahr-2016-ein-stabiles-wachstum>. Zugegriffen: 24. Jan. 2017
5. Himmelheber M, Spanplatte. [http://de.wikipedia.org/wiki/Max\\_Himmelheber](http://de.wikipedia.org/wiki/Max_Himmelheber). Zugegriffen: 20. Aug. 2012
6. Behr International, Behr Möbel Zerlegbar (BMZ). [www.behr-international.de](http://www.behr-international.de). Zugegriffen: 20. Aug. 2012
7. Clark E, Ratenzahlung. [http://de.wikipedia.org/wiki/Edward\\_Clark\\_\(Unternehmer\)](http://de.wikipedia.org/wiki/Edward_Clark_(Unternehmer)). Zugegriffen: 20. Aug. 2012
8. NOKIA. <http://www.teltarif.de/forum/s28483/49-5.html>. Zugegriffen: 20. Febr. 2012
9. Nokia in Bochum, Rumänien, Indien – Die Schattenseiten des Wanderkapitalismus. Monitor Nr. 634 vom 24.05.2012. <https://www.wdr.de/tv/monitor/sendungen/2012/0524/nokia.php5>. Zugegriffen: 24. Mai. 2012

10. NOKIA Werk Bochum. [http://de.wikipedia.org/wiki/Nokia-Werk\\_Bochum](http://de.wikipedia.org/wiki/Nokia-Werk_Bochum). Zugegriffen: 25. Mai. 2012
11. Rosa H (2014) Beschleunigung und Entfremdung. Suhrkamp, Berlin
12. Fertigungszeiten (2009) Innovations-report. [www.innovations-report/html/berichte/maschinenbau](http://www.innovations-report/html/berichte/maschinenbau). Zugegriffen: 20. Aug. 2012
13. Fertigungszeiten (2008) Multitalentierete Werkzeugmaschinen reduzieren die Fertigungszeiten. [www.maschinenmarkt.vogel.de](http://www.maschinenmarkt.vogel.de). Zugegriffen: 20. Aug. 2012
14. Chronos und Kairos. <http://de.wikipedia.org/wiki/Chronos>
15. Weber WW (2008) Complicate your life, 2. Aufl. Sordon, Göttingen (Erstveröffentlichung 2007)
16. Kuhn TS (1981) Die Struktur wissenschaftlicher Revolutionen, 5. Aufl. Suhrkamp, Frankfurt a. M. (Mit einem Postskriptum von 1969)

---

## Weiterführende Literatur

17. Backhausen WJ, Thommen J-P (2007) Irrgarten des Managements. Versus, Zürich
18. Backhausen W (2009) Management 2. Ordnung. Gabler, Wiesbaden
19. Baecker D (2007) Studien zur nächsten Gesellschaft. Suhrkamp Taschenbuch Wissenschaft. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
20. Claßen M, Sattelberger T (2011) Vor dem Platzen der „Leadership Bubble“. Z Organisations-Entwicklung (2)
21. De Rooij E (1996) A brief desk research study into the average life expectancy of companies in a number of countries. Stratix Consulting Group, Amsterdam
22. Doppler K (2009) Über Helden und Weise. Organ Entwickl 2009(2).
23. Dörner D (1989) Die Logik des Misslingens. Rowohlt, Hamburg
24. Drucker PF, Nakauchi I (1996) Die globale Herausforderung. Econ, Düsseldorf
25. Drucker PF (2010) Was ist Management? Das Beste aus 50 Jahren, 6. Aufl. Econ, Berlin
26. Frankl VE (1979) Der Mensch vor der Frage nach dem Sinn. Piper, Zürich
27. Hess D (2009) Mitarbeiter verwahrlosen im Führungsvakuum. Personalführung 2009(4):6–8 (DGFP e.V.)
28. Jungbluth R (2008) Die 11 Geheimnisse des IKEA-Erfolgs. Bastei Lübbe, Köln
29. Kurz J (2005) Bugatti: Der Mythos – Die Familie – Das Unternehmen. Econ, Berlin
30. Malik F (2006) Führen Leisten Leben – Wirksames Management für eine neue Zeit. Campus, Frankfurt a. M.
31. Neuberger O (1995) Führen und geführt werden, 5. Aufl. Enke, Stuttgart
32. Peter & Hull (1972) Das Peter-Prinzip. Rowohlt, Hamburg
33. Sattelberger T (2015) Die Sowjetunion hat auch lange funktioniert. Die Süddeutsche, 16. Okt.
34. Schliephacke F, Stehlanpe. [http://de.wikipedia.org/wiki/Fridtjof\\_Schliephacke](http://de.wikipedia.org/wiki/Fridtjof_Schliephacke)
35. Schrankwand. <http://de.wikipedia.org/wiki/Schrankwand>
36. Schumpeter JA (2005) Kapitalismus, Sozialismus und Demokratie, 8. Aufl. UTB, Stuttgart
37. Voß GG, Pongratz HJ (1998) Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? Kölner Z für Soziol und Sozialpsychol 50(1):131–158
38. Wahl K (1989) Die Modernisierungsfalle. Gesellschaft, Selbstbewußtsein und Gewalt. Suhrkamp, Frankfurt a. M.
39. Watzlawick P (1983) Anleitung zum Unglücklichsein. Piper, München
40. Welsch W (2002) Unsere postmoderne Moderne, 6. Aufl. Oldenbourg Akademieverlag, Oldenbourg

Die große Führungskrise

Ein Manifest neuer Führung

Okun, B.; Hoppe, H.J.

2017, XII, 151 S. 20 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-658-10310-1