

***Morpheus:** „Danach gibt es kein Zurück. Nimm die blaue Pille – die Geschichte endet, du wachst in deinem Bett auf und glaubst, was du auch immer glauben willst. Nimm die rote Pille – du bleibst hier im Wunderland und ich werde dir zeigen, wie tief das Kaninchenloch reicht.“*

Wachowski Geschwister, „Matrix“

Zusammenfassung

Wirtschaft erscheint zunehmend als eine sich immer schneller drehende Spirale neuer Möglichkeiten, aber auch rapide steigender Leistungsanforderungen und massiver sozio-ökologischer Nebenwirkungen, der wir unentrinnbar ausgeliefert sind. Dabei ist dies nur die Folge davon, dass wir nach vereinfachten Regeln interagieren, an die wir kollektiv glauben, die allerdings ursprünglich aus der Physik der mechanischen Systeme entliehen wurden. In Wirklichkeit sind wir durch globale Vernetzung lediglich an einer Phasengrenze angekommen, ab der fundamental andere Regeln gelten, die es erforderlich machen, neue Wirtschaftskompetenzen zu erlernen. Dieses Kapitel soll zeigen, dass es uns, wenn wir die systemischen Zusammenhänge besser verstehen lernen und in Organisationen die Komplexität der handelnden menschlichen Akteure mit den vollständigen evolutionären Erfolgsrezepten verknüpfen, in der Zukunft möglich sein wird, nachhaltig erfolgreich zu wachsen und gleichzeitig diese Widersprüche aufzulösen.

1.1 Drei Welten

Da begab sich nun, ihr Mönche, der König zu den Blindgeborenen und sprach zu ihnen:

„Blindgeborene, habt ihr euch den Elefanten angesehen?“

„Ja, Majestät, wir haben uns den Elefanten angesehen.“

„Sagt, ihr Blindgeborenen, wie ist denn ein Elefant?“

(Udāna VI.4 “Die Andersgläubigen 1”)

Es vergeht kaum ein Tag, an dem wir nicht in irgendeiner Form über Wirtschaft sprechen. Und wir verwenden diesen Begriff, der in seiner Ursprungsbedeutung die allgemeinen Regeln des Haushaltens¹ umfasst, mit einer Selbstverständlichkeit, als ob er eine klar abgrenzbare, eindeutige Bedeutung hätte. Doch während dies anfänglich tatsächlich so war, müssen wir bei näherer Betrachtung feststellen, dass wir inzwischen gleichzeitig in mehreren, sehr unterschiedlichen Wirtschaftsrealitäten leben.

Wenn wir morgens die Kaffeemaschine einschalten, machen wir uns keine Gedanken darüber, wie der Strom erzeugt wurde, der ihr Wasser aufheizt, ihr Display zum Leuchten bringt oder ihr Mahlwerk antreibt – und wie diese Energie vom Ort ihrer Erzeugung bis in unsere Wohnung gelangt ist. Wir überlegen auch nicht, über welche verschiedenen Entwicklungsstadien das Design des Gerätes weiterentwickelt wurde, bis es seine heutigen Funktionalitäten perfekt beherrscht. Und wir denken ebenso wenig darüber nach, wie über die unterschiedlichen Stufen der Produktion aus einer Vielzahl an Rohmaterialien die Einzelteile hergestellt wurden, die erst in ihrer abgestimmten Choreografie miteinander in der von uns erwarteten Effizienz wirksam werden.

Noch ein wenig schlaftrunken drücken wir im Vorbeigehen auf einen Knopf und können wenige Augenblicke später nach unserer morgendlichen Tasse Kaffee greifen, mit der in der Hand wir einen neuen Tag beginnen. Was noch vor nicht allzu langer Zeit ein Prozess war, bei dem lediglich der landwirtschaftliche Anbau der Bohnen sowie die Bereitstellung einfacher und allgemein nutzbarer Kochutensilien arbeitsteilig organisiert war, während das Rösten und Mahlen, das Wasserholen und Feuermachen in der Verantwortung der Nutzer lag, ist heute das Ergebnis eines hoch komplexen Systems von miteinander verzahnten wirtschaftlichen Teilsystemen, die von uns unbeachtet im Hintergrund ablaufen und dazu dienen, das für uns bestmögliche Genusserlebnis mit minimalem Arbeitseinsatz zu ermöglichen.

Und dies ist nur eine von vielen komfortablen Errungenschaften, von denen wir weitgehend unbewusst jeden Tag profitieren und die für uns längst

¹Ökonomie – aus dem Griechischen: *oikos* „Haus“ und *nomos* „Gesetz; Regel“.

selbstverständlich geworden sind. Wir sind gewohnt, dass die Regale in den Geschäften in einer fast unüberschaubaren Auswahl gefüllt sind, wenn wir die unterschiedlichsten Produkte unseres täglichen Bedarfes benötigen; dass der Bus, der uns morgens zur Arbeit bringt, pünktlich an der Haltestelle ankommt und der Zug jeden Tag zur gleichen Zeit am Bahnhof losfährt; und dass wir nicht nur mit den entlegensten Orten der Welt kommunizieren können, sondern uns sogar Flugzeuge inzwischen jederzeit dorthin bringen würden.

In den letzten 100 Jahren haben wir eine Welt geschaffen, die uns immer mehr körperlich harte Arbeit abnimmt und gleichzeitig Produkte zur Verfügung stellt und Möglichkeiten selbstverständlich werden lässt, die noch vor einem Jahrhundert unvorstellbar waren. Wir haben es nicht nur geschafft, genug Nahrung zu erzeugen, um zumindest theoretisch eine Weltbevölkerung, die allein in den letzten 50 Jahren um 50 % angewachsen ist, ausreichend versorgen zu können², sondern zugleich eine unglaubliche Vielfalt an Waren und Dienstleistungen geschaffen, die wir bereits wenige Jahre nach ihrer Entwicklung für selbstverständlich halten und die aus unserem Alltag kaum noch wegzudenken sind.

Dieses System, das wir als Wirtschaft bezeichnen, hat sich von einer lokalen Subsistenzwirtschaft über einen in einem immer größeren Einzugsbereich möglichen Tauschhandel inzwischen zu einem hochkomplexen globalen System von miteinander vernetzten Einzelprozessen entwickelt, die scheinbar unauflösbar miteinander in Beziehung stehen. Die Einführung von Geld als leicht transportierbares und lagerfähiges Tauschmittel hat schier unbegrenzte Möglichkeiten geschaffen, ökonomische Prozesse zu zerteilen und Handlungen Einzelner nicht nur örtlich, sondern auch zeitlich entkoppelt miteinander zu verknüpfen. Globale Logistiknetze sichern präzise getaktet die vielstufigen Umwandlungsprozesse vom Rohstoff zum individuell zugeschnittenen Endprodukt – bis zur finalen Entsorgung nach dem Gebrauch. Immer schnellere Kommunikationsmöglichkeiten ermöglichen den zwischenmenschlichen Austausch in Echtzeit mit jedem Ort der Erde und sind inzwischen aus dem Alltag nicht mehr wegzudenken. Und immer stärker miteinander vernetzte technische Systeme erzeugen täglich eine explosionsartig wachsende Menge an Daten, die uns ungeahnte Optimierungsmöglichkeiten eröffnen.

Diese faszinierende Welt nutzen wir jeden Tag, ohne viel darüber nachzudenken. Und wir mussten sie nicht im Detail konzipieren und von Hand zusammenfügen, sondern sie ist möglich geworden durch ein System, das sich nahezu

²Wenn nicht die weltweite Verteilung ungleichmäßig wäre und nicht ca. 40 % auf dem Weg bis zum Verbrauch verlorengehen.

selbstständig durch ihm innewohnende, scheinbar natürliche Regeln kontinuierlich weiterzuentwickeln scheint.

Wenn wir dann den Kaffee getrunken haben, machen wir uns auf den Weg zu unserem Arbeitsplatz, an dem wir klar vorgegebene Verantwortungsbereiche und Aufgaben haben, die wir nach besten Möglichkeiten erfüllen versuchen, um im Austausch für unseren Einsatz materielle Kompensation zu erhalten, mit der wir unseren Lebensunterhalt bestreiten können.

Allerdings hat sich auch diese Wirtschaftswelt in den letzten Jahrzehnten immer stärker verändert. Während Arbeitsaufgaben ursprünglich ein möglichst ganzheitliches Wissen („Know-how“) über die Erstellung eines Produktes erforderten, wurden im Laufe des letzten Jahrhunderts die Arbeitsprozesse immer kleinteiliger zerlegt und standardisiert, um höhere Effizienz zu erreichen. Was ursprünglich lediglich auf einzelne Organisationen beschränkt war, ist inzwischen dank unbegrenzter globaler Logistikmöglichkeiten zu einem internationalen System der Arbeitsteilung geworden.

Doch mit zunehmender Standardisierung entstand zeitgleich eine neue Konkurrenz für die menschliche Arbeitsleistung. Nachdem bereits seit der Industriellen Revolution physische Arbeit immer stärker auf Maschinen übertragen werden konnte, hat durch die flächendeckende Verbreitung des Computers inzwischen eine ähnliche Erfolgsgeschichte für administrative Prozesse begonnen. Auf die Industrielle folgt nun die Digitale Revolution mit vergleichbar drastischen Auswirkungen auf unsere bisher gewohnte Arbeitswelt.

Die Bedrohung, in immer mehr Arbeitsprozessen durch deutlich effektivere und gleichzeitig kostengünstigere technische Alternativen ersetzt werden zu können, macht inzwischen vor kaum einer Industrie mehr halt. Sie führt dazu, dass heutige Arbeitsrealitäten geprägt sind von einem Leistungsdruck zu immer höherer Geschwindigkeit und Effizienz und der konstanten Gefahr, dennoch wegrationalisiert zu werden.

Und der inzwischen global gewordene Wettbewerb tut sein Übriges dazu, dass diese Veränderungsgeschwindigkeit immer stärker zunimmt. Durch kontinuierlich abnehmende Produktlebenszyklen ist Wirtschaft für alle an ihrem Funktionieren Beteiligten zu einer immer schneller drehenden Spirale geworden, in der die Zentrifugalkräfte konstant zunehmen.

Wenn wir dann abends nach Hause kommen, sind die Medien voll von Berichten über die rasant zunehmenden Schattenseiten einer Wirtschaft, die wir kaum noch ignorieren können. Während es vor wenigen Jahrzehnten noch gelegentliche ökologische Katastrophen waren, die ein mangelndes Verantwortungsbewusstsein einzelner Unternehmen oder Unternehmer in das Rampenlicht gerückt haben, so ist es inzwischen unübersehbar, dass Wirtschaft in der heutigen Form in wach-

sendem Maße kollektive ökologische und soziale Folgen hat, die sowohl unsere Umwelt als auch unsere gesellschaftlichen Systeme absehbar an ihre Grenzen bringen.

Während die Warnung des Club of Rome bezüglich der Grenzen des industriellen Wachstums vor einem knappen halben Jahrhundert noch weitgehend ignoriert wurde, können wir heute die Augen nicht mehr davor verschließen, dass wir immer deutlicher die Regenerationsfähigkeit unseres Planeten überfordern. Dies gilt nicht nur für die unübersehbaren und in ihren Konsequenzen schwer präzise zu prognostizierenden Auswirkungen der Nutzung von fossilen Brennstoffen, sondern betrifft grundsätzlich den Verbrauch von jeder Art von Rohstoffen, die Nebenwirkungen unserer Produktionsprozesse sowie die notwendige Entsorgung der von menschlicher Hand geschaffenen Produkte. Millionenstädte, in denen es nur noch mit Atemmasken möglich ist, sich auf offener Straße zu bewegen, machen offensichtlich, dass wir durch unser wirtschaftliches Handeln inzwischen unübersehbar unsere eigenen existenziellen Lebensgrundlagen wie Luft, Wasser und Nahrung beeinträchtigen.

Gleichzeitig verursacht unser Wirtschaftssystem in immer stärkerem Maße, soziale Verwerfungen in Form von rapide zunehmender Ungleichverteilung, deren Konsequenzen längst nicht mehr auf lokale Arbeitsauseinandersetzungen begrenzt bleiben. Durch den immer stärkeren Kostendruck getriebene prekäre Arbeitsbedingungen in vielen Ländern stehen in diametralem Gegensatz zu dem wirtschaftlichen Nutzen in denjenigen Ländern, die von diesen Waren profitieren. Die mediale Transparenz dieser klaffenden Lücke zwischen den Lebensbedingungen hat das Risiko wirtschaftlich motivierter Fluchtbewegungen und damit den globalen Handlungsdruck deutlich verstärkt. Und auch *innerhalb* einer steigenden Zahl von Ländern geht die Schere zwischen arm und reich immer weiter auseinander und verstärkt massiv das innergesellschaftliche Konfliktpotenzial.

Wenn wir also heute über Wirtschaft sprechen, so müssen wir uns zunächst vergegenwärtigen, dass innerhalb der letzten 250 Jahre aus einem integrierten System von ursprünglich lokal begrenzten Interaktionen zwischen einer sehr beschränkten Zahl von Wirtschaftsbeteiligten in den letzten Jahrzehnten drei Welten erwachsen sind, die in Bezug auf ihre Auswirkungen auf den Menschen immer weiter auseinanderdriften:

1. eine begehrtenwerte Welt, die durch den Besitz von neuen technologischen Möglichkeiten unser Leben leichter und komfortabler macht,
2. eine zunehmend herausfordernde Arbeitswelt, deren kontinuierlich steigende Anforderungen an den Einzelnen immer mehr Menschen an das Limit ihrer Leistungsfähigkeit bringt,

3. eine immer bedrohlichere Welt, deren kollektives Handeln zunehmend gesellschaftliche und ökologische Auswirkungen verursacht, die mittelfristig die für den Menschen lebensnotwendigen Systeme an die Grenzen ihrer Tragfähigkeit bringen.

Wie sieht dann aber unsere Zukunft und besonders die Zukunft unserer Kinder angesichts dieser Entwicklungen aus?

Ist „Wirtschaft“ tatsächlich nichts anderes als der Gattungsbegriff für ein wissenschaftliches Erklärungssystem, dessen inhärente Regeln der Natur des Menschen entspringen, und jeder Einzelne insofern zwangsläufig dazu verurteilt ist, irgendwie zu versuchen, in diesem Wettlauf zu überleben? Sind immer höhere Leistungsanforderungen in unserer Arbeitswelt die unvermeidbaren Nebenwirkungen eines kollektiven menschlichen Strebens nach „mehr“, denen wir alternativlos ausgeliefert sind? Und können wir höchstens durch zwanghafte Regulierung versuchen, die größten Krisensymptome unseres Wirtschaftssystems zu mildern, um die unvermeidlichen Kollateralschäden an Umwelt und Gesellschaft möglichst weit hinauszuzögern, damit sie zumindest uns selbst nicht mehr betreffen?

Bei aller Berechtigung von moralischen Appellen wäre es jedenfalls naiv, zu glauben, dass flächendeckende menschliche Einsicht kurzfristig zu der notwendigen Selbstbeschränkung führen könnte, um diese Tendenzen noch früh genug auf ein erträgliches Maß zu verlangsamen.

Eine kollektive Trendwende herbeiführen zu wollen, die in relevantem Maße unsere ökonomische Fluggeschwindigkeit durch Konsumverzicht herabsetzt, ist angesichts einer weltweit in vielen Ländern erst gerade entstehenden neuen Mittelschicht nicht nur vollkommen unrealistisch, sondern auch moralisch nicht zu rechtfertigen. Gleichzeitig stehen die Vorzeichen eher darauf, dass die Schere der weltweiten Ungleichverteilung noch weiter auseinandergeht, sodass auch in diesem Punkt kurzfristig keine Entlastung zu erwarten ist.

Auch unsere individuelle, ganz natürliche Angst vor dem Verlust unseres Arbeitsplatzes, der die Grundlage unserer Versorgung repräsentiert, hindert verständlicher Weise die meisten von uns daran, aktiv den Lauf im „Hamsterrad“ zu verlangsamen. Stattdessen geben wir uns immer neu der Illusion hin, dass es doch immer noch ein wenig schneller geht – und bestätigen damit zugleich, dass das System noch Steigerungspotenzial hatte. Letztendlich müssen wir ja auch nur etwas schneller sein als der nächste Kollege, um der unmittelbaren Gefahr zu entgehen, von der Organisation ausgesondert zu werden.

Und zuletzt fördert die menschliche Neigung, insbesondere kollektive Konsequenzen in der Zukunft überproportional mental zu diskontieren, dass wir uns

immer wieder gerne dem Glauben hingeben, dass die Zukunft schon nicht so schlimm werden wird, wie die Prognosen dies suggerieren. Letztendlich sind für die meisten Menschen die konkreten Auswirkungen sozio-ökologischer Nebenwirkungen unseres wirtschaftlichen Wachstums auch noch nicht individuell spürbar, selbst wenn bereits nachhaltige Schäden an den ökologischen und sozialen Systemen angerichtet werden.

- Um die Nebenwirkungen unserer Wirtschaft in Form von immer höherem Leistungsdruck sowie der existenziellen Gefährdung lebenswichtiger ökologischer und sozialer Systeme zu vermeiden, müssen wir uns nicht einschränken, sondern einen Phasenübergang überschreiten.

Keine der drei Wirtschaftstendenzen lässt sich insofern realistisch in ihrer Entwicklung umkehren. Wenn wir uns also nicht einem Fatalismus hingeben wollen, bleibt uns nur, nach vorne einen Weg zu suchen, der schnell genug zu einer Veränderung führt, bevor die Kluft zwischen den drei Realitäten für die menschlichen Systeme unerträglich wird. Und gerade dort hilft uns eine janusköpfige Eigenheit von Phasenübergängen, nämlich dass nicht nur die bisher gewohnten Gesetze massiv in ihrer Wirksamkeit nachlassen, sondern dass ab diesem Punkt gleichzeitig fundamental andere Regeln in Kraft gesetzt werden, die bisher nicht vorstellbare Möglichkeiten eröffnen.

Um diese zu identifizieren, ist es allerdings notwendig, die einzelnen Elemente unserer bisherig als selbstverständlich vorausgesetzten wirtschaftlichen Glaubenssätze forensisch voneinander zu isolieren und systematisch zu überprüfen, ob sie unter den heutigen Randumständen tatsächlich noch zwingend kausal miteinander verknüpft sind. Auf die erwähnten drei Wirtschaftsrealitäten übertragen führt dies zu fundamentalen Fragen, deren Gültigkeit jenseits der Phasengrenze einer global vernetzten Wirtschaft neu validiert werden muss:

1. Sind der Besitz von immer neuen technologischen Möglichkeiten, die unser Leben leichter und komfortabler machen, der effizienteste Weg, um unsere menschlichen Bedürfnisse zu befriedigen?
2. Sind Leistungssteigerungen in der Arbeitswelt nur durch die Erbringung von noch höheren Einzelleistungen erreichbar, während die Menschen immer stärker miteinander sowie mit den Möglichkeiten der Automatisierung konkurrieren?
3. Kann eine Steigerung von wirtschaftlicher Leistungserbringung nur durch einen höheren Ressourcenverbrauch und auf der Basis von sozialem Gefälle erreicht werden?

Ein kurzer Rückblick auf die Entstehungsgeschichte dieser bis heute scheinbar untrennbar mit unserem Wirtschaftsverständnis verbundenen Axiome soll zunächst zeigen, in welchem Kontext sie entstanden sind.

Denn anders als die enorme Komplexität des Systems es suggerieren möchte, basiert unser Wirtschaftssystem auch heute noch auf einer sehr geringen Anzahl von Modellen und Basisannahmen, die von Mitte des 18. Jahrhunderts bis Mitte des 20. Jahrhunderts schrittweise postuliert und seitdem nie grundsätzlich hinterfragt wurden. Während der Handel bereits seit tausenden von Jahren als herausragende Fähigkeit der menschlichen Spezies seinen Siegeszug um die ganze Welt angetreten hatte, war es erst Adam Smith (1723–1790), der explizit über die Frage nachgedacht hat, wie maximaler Wohlstand für eine möglichst große Zahl an Menschen geschaffen werden kann – und wie man ihn angesichts einer wachsenden Bevölkerung systematisch steigert (Smith 1999).

Kern seiner Theorie war es, dass menschliches Eigeninteresse die vornehmliche Triebkraft ist, die zu wirtschaftlichen Handlungen motiviert, und dass diese in Kombination mit Wettbewerb die bestmögliche Nutzung der verfügbaren Ressourcen sicherstellt. Bis heute ist dieser Zusammenhang eine der fundamentalen Annahmen unserer Wirtschaftstheorien, und der regelmäßige Verweis auf dieses als Selektion aus der Evolution bekannte Erfolgsrezept suggeriert uns, dass unsere Wirtschaft auf der Biologie aufgebaut ist und insofern in ihrer Unveränderbarkeit Naturgesetzen gleich kommt.

Bei näherem Hinschauen zeigen allerdings nicht nur die Biografien der Repräsentanten der letzten Jahrhunderte, sondern insbesondere die Ansätze selbst, dass die Wirtschaftstheorien allerdings zu einem Großteil dem damaligen Wissen der Physik entstammen und weit davon entfernt sind, der eigentlichen menschlichen Natur zu entsprechen (Beinhocker 2006).

Hierzu zählte seit Anbeginn zunächst die grundsätzliche Vorstellung, dass jedes Wirtschaftssystem immer wieder einen Gleichgewichtszustand zwischen miteinander konkurrierenden Kräften anstrebt, so wie beispielsweise Angebot und Nachfrage sich bei einem bestimmten Preis als primäre Referenzgröße aufeinander einpendeln. Trotz offensichtlicher individueller Unterschiede in der Nutzenbewertung von Gütern begann man bereits zu sehr früher Zeit, diese unübersehbaren Varianzen zugunsten der Vereinfachung unter den Tisch fallen zu lassen und bevorzugte statt dessen Modelle wie die von Vilfredo Pareto (1848–1923), dessen bis heute anerkannte betriebswirtschaftliche Theorien auf der rationalen Mechanik seiner Promotionsarbeit zu den „fundamentalen Prinzipien des Gleichgewichtes fester Körper“ aufbauten.

Im Laufe des 20. Jahrhunderts erlaubte dann die Idee, dass jedem Produkt im Markt ein bestimmter objektiver Nutzwert zugewiesen werden kann, der für alle

Marktteilnehmer gleich ist, die Erweiterung der mathematischen Modelle auf multiple Märkte, die miteinander interagierten und durch einen uneingeschränkten und vollkommen transparenten Wettbewerb den gesellschaftlich bestmöglichen Gleichgewichtszustand erreichen sollten.

Mit Übertragung dieser mikroökonomischen Grundgesetze auf die Makroökonomie in den 1960er-Jahren war schließlich der Avatar der heutigen Wirtschaftstheorie erwachsen geworden: ein nur vom Eigennutz angetriebener, ausschließlich rational handelnder und allwissender „Homo Economicus“, der sich in vollkommenen transparenten Märkten bewegt.

Auf der Basis von einigen – zu der damaligen Zeit als vertretbar eingeschätzten – Vereinfachungen ist auf diese Weise ein Wirtschaftskonzept entwickelt worden, welches bis heute jeder rationalen betriebs- und volkswirtschaftlichen Entscheidung zugrunde gelegt wird. Allerdings sind seine Wurzeln mitnichten in der menschlichen Natur zu finden, sondern waren getrieben von dem konstanten Bemühen, möglichst einfache mathematische Modelle zu erhalten – und diese fand man unschwer erkennbar in der Physik der Mechanik.

So wie allgemeine Kräfte in der Physik überall uneingeschränkt wirksam sind, ist beispielsweise die vollständige Transparenz der Märkte zu einer fundamentalen Grundannahme der Volkswirtschaft geworden. Analog ist aus der Idee, dass identische physikalische Kräfte auf vergleichbare Körper immer den gleichen Effekt auslösen, die Grundlage für die Idee eines anonymisierten Marktteilnehmers entstanden, dessen Handlungen standardisierten Gesetzen folgen.

Und auch die Ursprünge der noch heute den meisten Führungsvorstellungen zugrunde liegenden Annahme, dass ein höherer Systemdruck notwendigerweise zu einem höheren Output führen wird, finden wir in der physikalischen Theorie der nicht-kompressiblen Flüssigkeiten.

Während ein kollektiver Glaube an diese Modelle für die Menschheit zu einem noch vor 100 Jahren unvorstellbaren Fortschritt geführt hat, hat unsere Wirtschaft allerdings die Welt der statischen, geschlossenen Systeme längst verlassen, in der die schrittweise Optimierung eines linearen Prozesses zur Umwandlung von Rohstoffen in Waren für den notwendigen Lebensbedarf ein Erfolgsrezept darstellt.

Selbst wenn wir nur die vereinfachte hierarchische Klassifizierung menschlicher Bedürfnisse durch Abraham Maslow berücksichtigen, so wird bereits unmittelbar erkennbar, dass oberhalb der Befriedigung unserer lebensnotwendigen Basisbedürfnisse ein „Mehr“ an Waren nicht mehr notwendigerweise zu einer höheren Zufriedenheit führt. Während wir uns Sicherheit noch bedingt erkaufen können, kann materieller Besitz nur noch als Ersatzbefriedigung für Zugehörigkeit dienen. Und spätestens für das Selbstwertgefühl reduziert sich bei einer in

einem materiellen Kontext notwendigerweise zunehmenden sozialen Kluft die Zahl derjenigen rapide, die kurzzeitig die Illusion haben, davon zu profitieren.

Inzwischen leben wir in einem offenen, dynamischen System, das nicht nur sehr bedingt menschliche Bedürfnisse ausschließlich materiell zu befriedigen vermag, sondern – analog zum noch vor 150 Jahren weitgehend unbekannten zweiten Hauptsatz der Thermodynamik – dazu neigt, dass seine Entropie, das heißt das Maß der Unordnung, immer weiter zunimmt. Auf die Wirtschaft übertragen bedeutet dies, dass globale Transparenz dazu führt, dass im Gleichtakt mit neuen Waren auch das Anspruchsniveau kontinuierlich steigt, während die Nebenwirkungen dieses Wachstums dazu führen, dass unser soziales und ökologisches Umfeld immer stärker in Mitleidenschaft gezogen wird. Gegenüber reinen Wachstumsstrategien rückt daher die Notwendigkeit immer weiter in den Vordergrund, mehr Ordnung zu erzeugen, um tatsächlich kollektive Befriedigung zu erreichen.

- Wir verknüpfen nur deswegen Bedürfnisbefriedigung zwangsläufig mit mehr Waren, Erfolg mit höherer Einzelleistung und Wachstum mit Ressourcenverbrauch, weil dies unsere bisherigen, der Mechanik entliehenen Wirtschaftsmodelle suggerieren.

In unserem bisherigen Wirtschaftsverständnis erscheint ein solcher Weg systemfremd. Würden wir jedoch den Homo Economicus nicht mehr als „standardisierten Festkörper“ betrachten, sondern ihm eine individuell variable Bedürfnishierarchie zutrauen, uns zunehmend auf seine Fähigkeit zur kognitiven Leistung fokussieren, während wir transaktionale Tätigkeiten automatisieren, und den natürlichen Evolutionsprozess von gesellschaftlichen Wertsystemen in unsere Geschäftsmodelle integrieren, so erhielten wir einen neuen ökonomischen Avatar, der nicht nur unserer tatsächlichen menschlichen Natur näher käme, sondern auch wirtschaftliche Regeln entstehen ließe, die ganz natürlich eine Welt nachhaltigen Wohlstandes erzeugen würden.

Ein solcher Upgrade des Homo Economicus verstünde, dass er sowohl den gesamtgesellschaftlichen als auch seinen eigenen Vorteil nicht allein durch Eigennutz maximieren kann, sondern mit Hilfe von Kollaboration erzielen muss; dass ein Großteil seiner Handlungen von seinem Reptiliengehirn beeinflusst werden und er daher lernen muss, wie er am besten emotional-rational im heutigen Kontext entscheidet; und dass er zwar nicht allwissend ist, aber die Befähigung hat, lebenslang zu lernen.

Mit einem solchen Verständnis wird die Wirtschaftstheorie zwar deutlich komplexer, aber es eröffnet sich die Möglichkeit, jenseits der Phasengrenze einer auf

maximales Wachstum ausgerichteten Ökonomie ein System zu erdenken, das unsere drei Wirtschaftswelten wieder zusammenbringt, ohne dass wir unsere tatsächlichen Bedürfnisse einschränken müssen.

1.2 Des Kaisers neue Kleider

So ging der Kaiser unter dem prächtigen Thronhimmel, und alle Menschen auf der Straße und in den Fenstern sprachen: „Wie sind des Kaisers neue Kleider unvergleichlich! Welche Schleppe er am Kleide hat! Wie schön sie sitzt!“ Keiner wollte es sich merken lassen, dass er nichts sah; denn dann hätte er ja nicht zu seinem Amte getaugt oder wäre sehr dumm gewesen. Keine Kleider des Kaisers hatten solches Glück gemacht wie diese.

“Aber er hat ja gar nichts an!” sagte endlich ein kleines Kind.

(Hans Christian Andersen, „Des Kaisers neue Kleider“)

Als ich Anfang der 90er-Jahre im Herbst meinen ersten Arbeitsplatz antrat, bestand eine meiner ersten Aufgaben als designierte Führungsnachwuchskraft darin, den gerade gestarteten Unternehmensplanungsprozess eines großen Konzerns zu begleiten. Dieser umfasste drei unterschiedliche Planungsperioden: eine Kurzfristplanung für das folgende Jahr, eine Mittelfristplanung für die kommenden drei Jahre sowie eine Langfristplanung über zehn Jahre.

Als marktführender Zulieferant der Automobilindustrie war dieser jährlich anstehende Prozess streng getaktet und systematisch über mehrere Wochen im Detail durchorganisiert:

- Die verantwortlichen Vertriebsbereiche schätzten auf der Basis bisheriger Zahlen die Produktionsraten unserer Kunden für die kommenden zehn Jahre ab und erhielten oftmals diese Information sogar direkt von ihren Kunden auf Typenebene heruntergebrochen; zusätzlich prognostizierten sie unseren Zulieferanteil an der Gesamtfahrzeugproduktion auf der Basis bisheriger Marktanteile und der Einschätzung unserer technologischen Marktführerschaft.
- Die Entwicklungsbereiche sagten aufgrund vergangener Entwicklungszyklen voraus, wann mit dem nächsten technologischen Upgrade unseres Produktportfolios zu rechnen sei, und skalierten die hierfür notwendigen Budgetbedarfe hoch.
- Die Einkaufsabteilung plante in der Regel recht moderate Steigerungen der Rohmaterialpreise und orientierte sich dabei im Wesentlichen an der aktuellen Marktsituation.
- Die Personalabteilung steuerte die jährliche Erhöhung der Löhne und Gehälter sowie den wachstumsbedingt unvermeidlichen Zuwachs an Administration bei.

- Die Fertigung verpflichtete sich nach längerer Verhandlung zu kleineren jährlichen Produktivitätssteigerungen auf der Basis entsprechender Lernkurven.
- Und die Kalkulationsabteilung errechnete unter Berücksichtigung der technologischen und fertigungstechnischen Veränderungen die jeweiligen Stückpreise.

Nach wenigen kleineren Optimierungsrunden mit denjenigen Abteilungen, deren Wunschzettel ein wenig zu umfangreich ausgefallen war, konnten dank eines kontinuierlichen Wachstums die Gewinnvorgaben des Vorstandes erfüllt und die Planung verabschiedet werden.

Und das faszinierende für mich war, dass diese Vorhersagen über Jahre hinweg mit nur geringen Abweichungen wie geplant eintraten.

Über die folgenden Jahre habe ich dann gelernt, dass dieses Verfahren einer kollektiven Extrapolation von Vergangenheitserfahrung das Standardvorgehen für unternehmerische Planungsprozesse ist – unabhängig von der Industriesparte oder der Position in der Lieferkette. Ausgehend vom bestehenden Produktportfolio wurde die Zukunft schlicht als logische Weiterentwicklung der Vergangenheit vorhergesagt.

Auch die wenig später überraschend eintretende Pkw-Absatzkrise, die durch die starke japanische Konkurrenz verursacht war, wurde zügig in diesen Prozess integriert. Nachdem die Krisenursache schnell als die unter „Lean Production“ bekannt gewordene Systematik von Toyota, konstant ihre Fertigungsabläufe und -kosten zu optimieren, identifiziert war, musste man lediglich die Zielgröße bei den jährlichen Effizienzsteigerungen in den Produktionsprozessen erhöhen. Aus 1–2 % wurden planerisch jährlich 5–6 %, die in die Zielvereinbarungen der Produktionsleitung übernommen wurden. Dort, wo dies durch die Optimierung von Produktionsabläufen nicht mehr in ausreichendem Maße realisierbar war und auch die Automatisierung an ihre Grenzen stieß, mussten Fertigungskosten durch Verlagerung in Niedriglohnländer reduziert werden. Das Rad begann sich schneller zu drehen, während das Planungsverfahren unverändert beibehalten werden konnte.

Zeitgleich begann man, ganz im Sinne der „Lopez-Strategie“³ auch im Einkauf die Machtposition in der wirtschaftlichen „Nahrungskette“ für kontinuierliche Preisreduzierungen zu nutzen, und erhöhte durch intensiven Preisdruck auf die Lieferanten auch dort die Geschwindigkeit. Wo dies an wirtschaftlich machbare Grenzen stieß, entschied man sich für Vereinfachungen, die niedrigere Kos-

³benannt nach José Ignacio López de Arriortúa, EVP General Motors bzw. Vorstand Volkswagen in den 90er-Jahren.

ten durch reduzierte Qualität erkaufen. Man wählte nicht mehr das Bestmögliche, sondern das gerade noch für den Zweck Notwendige. Auch dies konnte in den bestehenden Planungsprozessen problemlos abgebildet werden.

Da sich diese beiden Effekte allerdings nicht beliebig dauerhaft für existierende Produkte in dieser Geschwindigkeit fortsetzen ließen, wuchs als nächstes der Druck auf den Entwicklungsprozess. Immer schneller wurden technologische Verbesserungen notwendig, um mit den Zielvorgaben für Einsparungen sowohl in der Herstellung als auch in der Beschaffung Schritt halten zu können, und begannen zunehmend, die Produktlebenszyklen zu verkürzen. Gleichzeitig verstärkte sich die Notwendigkeit von Standardisierung, um möglichst schnell Volumeneffekte in Einkauf und Fertigung erzielen zu können.

Diese Entwicklung hat in den letzten drei Jahrzehnten mit unterschiedlicher Geschwindigkeit inzwischen in fast allen Industrien Einzug gehalten. Der Automobilbau ist längst von dem Sog nach immer kürzeren Entwicklungszyklen erfasst worden. Und Mobiltelefone benötigen inzwischen jährlich mehrere neue Generationen, um überhaupt an den Märkten Schritt halten zu können, sodass selbst eine Jahresplanung kaum noch sinnvoll ist. Und selbst im Flugzeugbau, der aufgrund seiner technischen Komplexität und seiner Sicherheitsbedürfnisse heute noch eine der letzten Bastionen für sinnvolle Langfristplanung geblieben ist, bröckelt es bereits seit Jahren bei den Planungszyklen für die Kabinenausstattung.

Verursacht durch den zunehmenden Preisdruck gerieten schließlich auch die Administrationskosten unter Druck. In der Folge wurde zunächst der „Lean“-Ansatz auf alle Verwaltungsprozesse ausgeweitet, um auch diese nach Möglichkeit zu verschlanken, und als nächstes dann mit Hilfe von immer ausgeklügelter Software so weit wie möglich zu digitalisieren. Und da die dann noch verbleibenden Kosten unabhängig von der Unternehmensgröße weitgehend fix waren und nur durch Verbreiterung der Volumenbasis produktbezogen verringert werden konnten, wurde eine zweite Beschleunigungswelle ausgelöst: der Druck zu immer schnellerem Wachstum.

Der Gesamttrend kann nicht mehr geleugnet werden: wie Abb. 1.1 verdeutlicht, befindet sich unsere Wirtschaft in einer Spirale, die sich immer schneller drehen muss, um erfolgreich zu bleiben, und auf drei Ziele ausgerichtet ist: kontinuierliches Wachstum, immer kürzere Produktlebenszyklen sowie eine maximal mögliche Standardisierung.

Doch wie lange können wir diesen Prozess noch fortsetzen? Werden wir immer wieder neue Wege der Optimierung finden, die uns aufs Neue auf den nächsten Geschwindigkeitslevel anheben – ähnlich wie das Moor'sche Gesetz⁴

⁴nach Gordon (*1929).

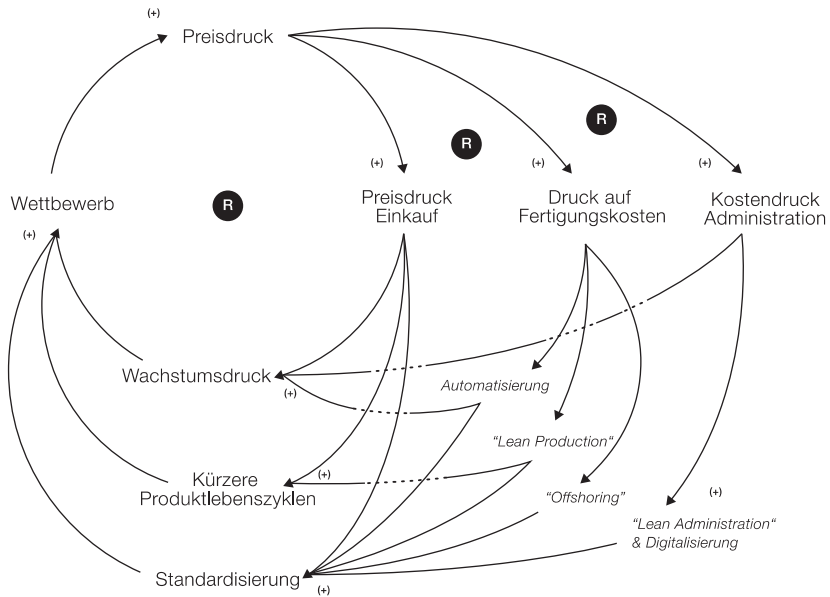


Abb. 1.1 System Map des aktuellen Wirtschaftssystems (selbstverstärkender Kreislauf)

uns seit einem halben Jahrhundert suggeriert, dass wir alle ein bis zwei Jahre durch höhere Integration der Schaltkreise die Leistungsfähigkeit unserer Computerchips verdoppeln können?

Nun, in der Tat ist die jüngste Geschichte der Menschheit voll von Beispielen, in denen Technologiesprünge immer wieder als fundamental angenommene Grenzen der Entwicklung überwunden haben. So erlaubte die Erfindung des Stahlskelettbaus ab Ende des 19. Jahrhunderts, die „magische Grenze“ für Hochhäuser von zehn Stockwerken zu überschreiten, und wir nähern uns inzwischen Bauhöhen von einem Kilometer. Neue Materialien wie Kohlefaserstrukturen konnten immer wieder die maximale Baugröße und Transporteffizienz von Flugzeugen steigern. Und die Entdeckung und Nutzung von Tiefsee-Ölfeldern, der Einsatz von „Fracking“ sowie die Möglichkeit der Ausbeutung von Ölsand verschieben immer wieder aufs Neue den „Peak-Oil“-Zeitpunkt⁵ und schaffen es, trotz rapide steigender Nachfrage, die Preise fossiler Brennstoffe auf einem wirtschaftlich vertretbaren Niveau zu halten.

⁵der Zenit der Ölförderung nach Marion King Hubbert (1903–1989).

Ähnlich sprießen auch immer wieder neue Management-Schulen aus dem Boden, die uns neue Wege zu bisher unerreichbar erscheinenden Leistungslevels unserer Organisationen in Aussicht stellen. Auf die Erfolgsgeschichte von „Lean“ folgte dank der exponentiell wachsenden Möglichkeiten der Informationstechnologie die Digitalisierung, während „Agile“ Ansätze des Projektmanagements uns aktuell versprechen, die nächste Schallgrenze zur Verkürzung von Entwicklungsprozessen zu durchstoßen. Gleichzeitig suggeriert eine zunehmende Zahl an Konzepten für „Hochleistungsorganisationen“, dass unsere Unternehmen noch in umfangreichem Maße über Optimierungspotenzial verfügen, das es als Nächstes zu heben gilt.

Und warum sollen wir uns nicht immer wieder staunend von den Ergebnissen der neuesten Errungenschaften beeindrucken lassen, mit denen der Mensch Ziele erreicht, die zuvor für unmöglich gehalten wurden, und auf die nächste Welle warten, um sie reiten zu lernen? Warum soll nicht auch in Zukunft weiter das funktionieren, was bisher erfolgreich war?

Letztendlich entspricht es ja auch unseren tiefen menschlichen Bedürfnissen, dass sich die Zukunft als Fortsetzung der Vergangenheit darstellt. Diese Erbschaft unseres Reptiliengehirns, das unseren Vorfahren in ihrer lokal begrenzten Welt voll von sich zyklisch wiederholenden Prozessen erfolgreich das Überleben gesichert hat, ist auch heute noch permanent aktiv. Instinktiv erklären und im Zweifel verfremden wir ständig die Vergangenheit, um sie logisch mit der Realität in Einklang zu bringen („Rückschaufehler“, engl. „Hindsight Bias“), selektieren diejenigen Informationen heraus, die unseren Überzeugungen entsprechen („Bestätigungsfehler“, engl. „Confirmation Bias“) und bevorzugen grundsätzlich die Erhaltung des Status quo („Status Quo Bias“) gegenüber Veränderungen. Auf diese Weise erhalten wir uns die Überzeugung, die Zukunft vorhersagen zu können, so wie wir es schon in Urzeiten gelernt haben: durch Extrapolation von Vergangenheitserfahrungen.

Erst bei näherer Betrachtung wird offensichtlich, dass all die Beispiele menschlichen Fortschritts charakteristische Gemeinsamkeiten haben, die wir in unserer euphorischen Zukunftserwartung übersehen:

- a) Die immer neue Überwindung von Systemgrenzen erzeugt zunehmend unerwünschte Nebenwirkungen, die mit jeder neuen Stufe eine neue Qualität erreichen. Diese Effekte werden allerdings oft lange nicht wahrgenommen, da sie mangels Relevanz zu Beginn der Entwicklung vernachlässigt werden konnten und daher über lange Zeit überhaupt nicht erfasst werden.
- b) Die technischen Grenzen werden lediglich verschoben, aber nicht außer Kraft gesetzt, während der Prozess sich zunächst beschleunigt. So erreicht dieser

sich selbst immer weiter verstärkende Kreislauf unvermeidlich, trotz mehrfacher Verschiebung, einen Sättigungspunkt, bei dem der zusätzlich notwendige Aufwand beginnt, jeden Nutzen zu übersteigen.

- c) Die Leistungssteigerungen erreichen irgendwann einen Bereich, ab dem sie für den Menschen unübersehbar nicht mehr sinnvoll erscheinen und an dem eine grundsätzliche Trendwende ausgelöst wird, die das gesellschaftliche Koordinatensystem für Prioritäten und Wertesysteme neu festlegt.

Während die Kosten für immer höhere Wolkenkratzer ebenso wie immer größere Flugzeuge exponentiell in die Höhe steigen, sind die Umweltschäden der neuen Erschließungsverfahren für Öl – unabhängig von den grundsätzlichen besorgniserregenden Klimaauswirkungen fossiler Energieträger – inzwischen exorbitant. Allerdings ignorierte man diese Faktoren über lange Zeit weitgehend, da angesichts der neuen Möglichkeiten des Wohnungsbaus und der globalen Mobilität die Kosten zunächst keine entscheidende Rolle spielten und auch für die terrestrische Ölförderung in kaum bewohnbaren Gegenden dieser Erde ein intensiver Einsatz von Chemikalien oder großflächige Landschaftszerstörung nicht notwendig ist. Weil diese Faktoren in der Vergangenheit irrelevant waren und vernachlässigt werden konnten, sind sie auch heute noch bei vielen vorgeblich ganzheitlichen Fortschrittsbewertungen unterrepräsentiert.

Gleichzeitig halfen zwar verbesserte Berechnungs- und Konstruktionsverfahren beim Bau optimierter Hochhäuser und Flugzeuge. Sie ändern aber nichts an der Tatsache, dass das Eigengewicht jeder Konstruktion irgendwann eine physikalische Grenze erreicht, bei der allein das notwendige Mehrgewicht für eine erhöhte Tragfähigkeit die zusätzliche statische Belastbarkeit der Konstruktion überschreitet und kein Zusatznutzen mehr geschaffen werden kann. Ebenso sind auch der Verfügbarkeit von Rohstoffen notwendigerweise irgendwann endliche Grenzen gesetzt.

Und zuletzt stellt sich nicht nur die Frage nach den sinnvollen Grenzen in der Höhe von Wolkenkratzern, wenn man sich angesichts prekärer Parallelgesellschaften in Ballungsräumen der gesellschaftlich notwendigen Funktion bewusst wird, die zwischenmenschliche Erlebniswelten im Wohnumfeld für das Erlernen von sozialem Verhalten haben. Oder wenn das Bedürfnis nach Reisekomfort durch den Wunsch nach individuellen Direktflugverbindungen mit einem nur noch bedingt kostengünstigeren Massentransport kollidiert. Ebenso regt sich auch immer stärker der Widerstand der unmittelbar von der Energiegewinnung betroffenen Regionen, überproportional die ökologischen Konsequenzen ertragen zu müssen, um der Allgemeinheit die Vorteile ihrer scheinbar unbegrenzten

Verfügbarkeit zu ermöglichen, während die Anzeichen für die Notwendigkeit einer nachhaltigen Energiewirtschaft inzwischen unverkennbar sind.

Betrachtet man mit offenen Augen unser wirtschaftliches Gesamtsystem, so werden auch hier diese drei charakteristischen Systemfaktoren offensichtlich. Unübersehbare Klimaveränderungen, Umweltschäden oder Rohstoffverknappung sind nur einige Symptome, die uns zunehmend bewusst machen, dass die Lebenszeit unseres auf konstantem Wachstum aufgebauten Wirtschaftssystems endlich ist und seine Grenzen tatsächlich immer näher kommen. Nur weil ursprünglich nicht die Notwendigkeit bestand, die noch vergleichsweise geringen Auswirkungen menschlicher Tätigkeit auf Gemeingüter zu berücksichtigen, fehlen sie auch heute noch in einer betriebswirtschaftlichen Bilanzierung. Doch trotz unseres unbeirrbaren Festhaltens an unserer bisher unstrittig erfolgreichen Expansionsstrategie hat hinter vorgehaltener Hand eine heftige Diskussion über mögliche Formen einer Postwachstumsökonomie begonnen.

Ebenso erreicht die Verkürzung von Produktlebenszyklen immer häufiger nicht nur ihre technische, sondern auch ihre wirtschaftliche Grenze. Während verkürzte Entwicklungszeiten den Koordinationsaufwand sowie das Fehlerrisiko und damit die Kosten nach oben treiben, erlauben kürzere Lebenszeiten im Markt immer seltener die volle Amortisation dieser Investitionen. Auch der Aufwand für Automatisierung und „Offshoring“ ist angesichts kurzer Produktionszyklen immer seltener betriebswirtschaftlich sinnvoll, während die alternative Strategie, immer neue, nur unwesentliche Verbesserungen als Upgrades zu verkaufen oder sogar ihre Einführung zu erzwingen, zunehmend den Verbraucher verärgert.

Zuletzt kollidiert die Notwendigkeit für Standardisierung mit dem Erfordernis für unternehmerische Identität sowie dem zunehmenden Kundenbedürfnis nach individuell zugeschnittenen Lösungen. Was in einem geschlossenen, lokal begrenzten System noch attraktiv war, zu besitzen, erhöht in einer offenen, globalen Gesellschaft bei Massenverfügbarkeit schnell die „Entropie“. Dann steigern neue Produkte schnell das als selbstverständlich vorausgesetzte Minimum an Lebensstandard und tragen durch Verschiebung der Maßstäbe nicht mehr zu einer nachhaltigen Lebenszufriedenheit bei.

- Während wir noch versuchen, in einer immer schnelleren Spirale aus Wachstum, kürzeren Produktlebenszyklen und Standardisierung nicht zu verlieren, nähert sich das System einer Grenze, ab der grundsätzliche gesellschaftliche Wertveränderungen stattfinden.

Wird es unserer Wirtschaft also eines Tages so gehen wie den Dinosauriern, die trotz ihrer Größe mangels Anpassungsfähigkeit an massive Veränderungen

ausstarben? Werden wir bis dahin einen immer härter werdenden Überlebenskampf führen, der uns zu immer weiteren Leistungssteigerungen antreibt?

Die Antwort hängt davon ab, ob wir die Fähigkeit entwickeln können, die Zukunft nicht mehr als zwangsläufige Fortsetzung der Vergangenheit zu extrapolieren, sondern alternative Szenarien auf der Basis von offensichtlichen Grenzen und neuen Trends zu antizipieren. Während die meisten Unternehmen noch ostentativ an ihren bisher erfolgreichen Produkten und Strategien festhalten und versuchen, diese immer weiter zu optimieren, zeigt sich in immer mehr Industriezweigen, dass die Globalisierung, Kommunikation und Digitalisierung uns völlig neue Möglichkeiten der Produkt- und Dienstleistungserstellung sowie Bedürfniserfüllung eröffnet, die durch „diskontinuierliche“ neue Lösungen grundlegende Annahmen unseres aktuellen Wirtschaftsverständnisses aus den Angeln hebt.

Während bisher „besitzen“ als unverrückbares Grundbedürfnis des Kunden angenommen wurde, schafft die „Sharing Economy“ in immer mehr Lebensbereichen Geschäftsmodelle, die tektonische Verschiebungen in etablierten Märkten verursachen. Büro- und Wohnraum, Investitionsgüter und Transportmittel sind nur erste Bereiche, in denen eine rasant steigende Zahl an Menschen das Teilen nicht nur als wirtschaftlich vorteilhaft, sondern auch als sozial bereichernd erfahren und immer offener für neue Varianten dieses Modells werden.

Gleichzeitig entstehen neue Unternehmen, die auf einem vollkommen geschlossenen Rohstoffkreislauf aufbauen und Nachhaltigkeit nicht als lästige Störung oder Bedrohung interpretieren, sondern gezielt als Geschäftschance erschließen. Dies geht inzwischen so weit, dass einige Konzepte sogar die unerwünschten Hinterlassenschaften anderer Marktteilnehmer als Geschäftsgrundlage nutzen und durch gezielte Verwertung von Abfall nicht nur eine positive Umweltbilanz aufweisen, sondern an beiden Enden des Prozesses betriebswirtschaftliche Vorteile erlösen⁶.

Zuletzt erschüttert immer häufiger die komplette „Virtualisierung“ bisheriger Dienstleistungsmärkte sowie die Verschiebung von physischen Produktionsprozessen hin zu neuen „Prosumern“⁷ eine bisher klare Rollenverteilung in der wirtschaftlichen Nahrungskette und machen in immer mehr Industrien jede Planung auf der Basis bisheriger Produkte und Dienstleistungen zur Makulatur.

Immer neue solcher „Schwarzen Schwäne“⁸ tauchen an unserem Wirtschaftshimmel auf, die allerdings systemisch betrachtet eine Gemeinsamkeit haben: Sie stellen bisherige Grundannahmen über den Homo Economicus infrage und

⁶z. B. „Blue Economy“.

⁷Eine Mischung aus „Producers“ (Herstellern) und „Consumers“ (Verbraucher).

⁸bisher als unmöglich erachtete Ereignisse, nach Nassim Nicholas Taleb.

ersetzen sie durch Faktoren, die einem zunehmenden Bewusstsein für gesellschaftliche Notwendigkeiten und Verantwortung näherkommen. Tagtäglich widerlegen sie dabei den ersten in Abschn. 1.1 identifizierten betriebswirtschaftlichen Glaubenssatz, dass lediglich „der Besitz von immer neuen technologischen Möglichkeiten, die unser Leben leichter und komfortabler machen, der effizienteste Weg ist, um unsere menschlichen Bedürfnisse zu befriedigen“.

Und genau hier liegt der Schlüssel für die bisherigen Spieler in der Wirtschaft, die Türe in diese neue Zukunft so frühzeitig aufzustoßen, dass sie hieran auch zukünftig beteiligt bleiben. Statt zu versuchen, durch verstärkte Regulierung und die Prognose volkswirtschaftlicher Katastrophenszenarien den unaufhaltsamen Erfolg dieser für etablierte Unternehmensterritorien existenzgefährdenden Konzepte zu bremsen, sollten wir erkennen, dass hier die ersten Keimlinge eines neuen Wirtschaftssystems sichtbar werden, welches globale Trends und Wertverschiebungen frühzeitig erkannt hat und hierauf erfolgreich reagiert – und dass es mittelfristig überlebensnotwendig wird, diese Konzeptideen mitten in unsere Organisationen einzupflanzen, um die bisherige Ordnung in unseren Schrebergärten vorsätzlich durcheinanderzubringen (wie dies möglich ist, wird noch ausführlich später im Abschn. 3.1 erläutert).

Denn was zunächst wie ein Charakteristikum von überall aus dem Boden sprießenden Start-up-Unternehmen aussieht, deren Gründer wir als eine bisher in dieser Form unbekannte Spezies fasziniert beobachten, beinhaltet ein um Faktoren größeres Potenzial für finanziell und ressourcenmäßig deutlich besser ausgestattete Konzerne und mittelständische Unternehmen, wenn es systematisch erschlossen wird.

Hierzu müssen wir allerdings endlich anerkennen, dass sich der Zyklus unserer bisherigen Wirtschaftslogik seinem Ende zuneigt und Wachstum, Standardisierung und weitere Verkürzung von Entwicklungszyklen nur noch begrenzt steigerungsfähig sind. Stattdessen ist es notwendig, in unsere Strategieprozesse gezielt die Neuentwicklung von solchen Geschäftsmodellen zu integrieren, die zwar das Aussterben unserer bisherigen wirtschaftlichen Grundlage geradezu beschleunigen, in denen allerdings die neuen digitalen Möglichkeiten auf ein adäquates Niveau an Lösungsbewusstsein treffen – bevor es andere von außen tun.

Dafür ist es zunächst notwendig, dass jedes Unternehmen individuell eine ehrliche und vollständige Bilanz der „Nebenwirkungen“ seiner bisherigen technologisch getriebenen Wachstumsstrategien erstellt, die auch die Auswirkungen auf nicht aufteilbare, aber dennoch gesellschaftlich lebenswichtige Gemeingüter einbezieht. Zugleich ergibt sich aus der Häufigkeit, mit der wir in der jeweiligen Industrie die technologischen Machbarkeitsgrenzen in der Vergangenheit bereits hinausgeschoben haben, der Reifegrad des bisherigen Geschäftskonzeptes.

Beide Faktoren zusammen zeigen das Maß der Überalterung der jeweiligen Industrie und die Dringlichkeit, mit der auf den dritten charakteristischen Indikator für das unvermeidbare Ende solcher selbstverstärkenden Kreisläufe fokussiert werden muss, der gleichzeitig auch den Schlüssel zur Lösung offeriert: die Identifikation beziehungsweise Antizipation des nächsten evolutionären Levels der gesellschaftlichen Wertsysteme, für die entsprechende komplett neue Geschäftsmodelle konzipiert werden müssen.

Während wir in den letzten Jahren gelernt haben, ergänzend zu unserer Geschäftsplanung Risikoanalysen erstellen zu lassen, um für mögliche Varianzen in unseren Szenarien die maximalen Schwankungen für unsere Prognosen abschätzen zu können, und auf dieser Basis entsprechende präventive Maßnahmen konzipiert haben, die diese Volatilität begrenzen sollten, hat dieser neue Prozess allerdings eine ganz andere Qualität.

Sein Ziel ist es, zu der aktuellen Unternehmensrealität parallele Geschäftsmodelle zu entwickeln und zu implementieren, die in vielen Fällen zunächst diametral unseren bisherigen Erfahrungen und Überzeugungen gegenüberstehen. Die Voraussetzung hierfür ist es, anzuerkennen, dass in einer globalisierten und miteinander vernetzten Welt letztendlich nicht das bisher Gewohnte, sondern die tatsächlichen kollektiven menschlichen Bedürfnisse und Wertesysteme die Märkte bestimmen werden und sich diese stufenweise evolutionär weiterentwickeln.

Für einen solchen Prozess sind vier entscheidende Schritte essenziell: Zunächst muss das aktuelle Angebot an Produkten und Dienstleistungen transzenziert werden, um die ursprünglichen Kernfunktion der bisherigen Geschäftstätigkeit zu identifizieren und gleichzeitig den Raum für neue Lösungsmöglichkeiten zu eröffnen. Hierbei kann es entscheidend sein, auch historisch miteinander verschmolzene Funktionalitäten aufzuspalten, damit diese im Licht möglicher neuer Wertkonzepte analysiert und gegebenenfalls hinterfragt werden können.

Für einen Automobilhersteller der Oberklasse kann dies beispielsweise bedeuten, die Mobilitätsfunktion des Fahrzeuges von seiner Statussymbolik zu trennen. Für einen Schuhhersteller sollten die ergonomische Optimierung, die physische Schutzfunktion und die Moderolle seiner Produkte aufgespalten werden.

Als Nächstes müssen für jede dieser Einzelfunktionen aus den relevanten globalen Trends und Risiken mögliche nächste evolutionäre Stufen identifiziert werden, die die bisherige Geschäftsidee gefährden oder zumindest infrage stellen könnten. Während hierzu eine Vielzahl an Quellen zur Verfügung stehen, ist die präzise Wahrnehmung der tatsächlichen Tendenzen eines zunehmenden gesellschaftlichen Bewusstseins derjenige Teil, der über den Erfolg des Prozesses entscheidet.

Für genau diese Auswahl kann die jeweilige Eintretenswahrscheinlichkeit plausibel abgeschätzt werden, mit der in einer absehbaren Planungsperiode zu

rechnen ist. Durch die Überlagerung dieser Abschätzungen miteinander ergeben sich kombinierte Wahrscheinlichkeiten für das Eintreten von fundamentalen Marktveränderungen, die es ermöglichen, entsprechende Prioritäten für die Entwicklung komplett neuer Geschäftsmodelle zu setzen.

In einer letzten Phase werden für die wahrscheinlichsten, durch diesen Prozess identifizierten Verschiebungen im gesellschaftlichen Koordinatensystem gezielt neue Lösungen für die bisherigen Märkten entwickelt, die auch neue technologische Möglichkeiten wie beispielsweise die vernetzten Kommunikations- und Datentechnologien gesund integrieren.

- Statt die Zukunft aus der Vergangenheit zu extrapolieren, müssen Unternehmen zukünftig gesellschaftliche Werteveränderungen frühzeitig antizipieren, um hieraus immer wieder neue Geschäftsmodelle zu kreieren.

Im Fokus des Planungsprozesses von Unternehmen muss zukünftig nicht mehr die Optimierung ihres bisherigen „Daumendrucker“-Geschäftsmodells stehen, sondern strategische Überlegungen zur Integration neuer Ideen, mit denen sie sich auf der nächsthöheren Abstraktionsebene an die Spitze der Dynamik der Evolution des gesellschaftlichen Bewusstseins stellen und aus der Antizipation der Entwicklungen immer wieder die richtigen Weichen für die komplette Neuentwicklung von Lösungen stellen.

Beispiel: Automobilindustrie

In seiner einfachsten Form wählt man aus den als relevant identifizierten möglichen Wertveränderungsszenarien diejenigen beiden Trends und Risiken aus, die für die spezifische Industrie die größte Relevanz haben.

Für den bereits erwähnten Hersteller für Oberklassefahrzeuge wäre beispielsweise ein ökologisch induziertes Risiko, dass allgemeine Regulierungen für den maximalen Flottenverbrauch der produzierten Fahrzeuge verbindlich eingeführt werden. Gleichzeitig ist bereits als sozialer Trend erkennbar, dass sich die Präferenzen der inzwischen volljährigen Y-Generation nachweislich verschieben und sie ein Auto immer weniger als Statussymbol anerkennen.

Versieht man nun diese beiden offensichtlichen Trends und Risiken mit plausiblen Eintretenswahrscheinlichkeiten, so zeigt Tab. 1.1 unmittelbar, dass eine Planung auf der Basis bisheriger Produkte – der sogenannte „Daumendrucker-Strategie“ (Szenario AA) – über den Betrachtungshorizont angesichts dieser bereits absehbaren Trendveränderungen eine mittelfristige Erfolgswahrscheinlichkeit von unter 50 % hat.

Tab. 1.1 Beispiel einer zweidimensionalen Risikoeinschätzung für die Produktion von Oberklassefahrzeugen

		Szenario		AA	AB	BA	BB
		Eintretenswahrscheinlichkeit		42 %	18 %	28 %	12 %
1	A1	Keine Einigung bzgl. Flottenverbrauch	60 %	60 %	60 %		
	B1	Globale Begrenzung des Flottenverbrauches	40 %			40 %	40 %
2	A2	Auto behält Funktion als Statussymbol	70 %	70 %		70 %	
	B2	Autobesitz verliert für Generation Y seine Rolle als Statussymbol	30 %		30 %		30 %

Die Notwendigkeit der Entwicklung zumindest eines zusätzlichen alternativen Geschäftsmodells zur Absicherung der Zukunft des Unternehmens ist offensichtlich. Für einen Fahrzeughersteller der Oberklasse bieten sich unterschiedliche Strategien an, von denen nur einige beispielhaft erwähnt seien. Hierzu können bereits bekannte Lösungen wie die Umstellung auf elektrische Antriebskonzepte im Falle von Regulierungen des Flottenverbrauches (Szenario BA) ebenso gehören wie der Aufbau von Car-Sharing Angeboten für den Fall, dass beide Trendveränderungen eintreten (Szenario BB).

Alternativ könnte man sich allerdings auch gezielt auf bisher unerschlossene Marktkonstellationen konzentrieren wie die Entwicklung von Zusatzfunktionalitäten für das Fahrzeug, die gezielt auf die Kombination von ökologischer Mobilität mit der Befriedigung neuer soziale Bedürfnisse abzielen (Szenario AB). Dies könnte beispielsweise eine Visualisierung von aktuell an einer Mitfahrgelegenheit interessierten Personen im Fahrzeug bedeuten, die wahlweise nach vorher festgelegten Filtermöglichkeiten auf der Basis von Informationen aus den sozialen Netzwerken ausgewählt werden.

Eine solche zweidimensionale Geschäftsmodellanalyse lässt sich auch als grafische Überlagerung visualisieren, wodurch sich die entsprechenden Überlebenswahrscheinlichkeiten der verschiedenen Geschäftsmodelle unmittelbar ablesen lassen, wie dies Abb. 1.2 für dieses Beispiel zeigt.

Welches weitere Feld für die Entwicklung neuer Produkt- oder Dienstleistungskonzepte ausgewählt wird und ob gleich mehrere neue Geschäftsfelder entwickelt werden, bleibt letztendlich eine strategische Unternehmensentscheidung, ebenso wie die Frage, ob das neue Geschäftsfeld aus eigenen Mitteln entwickelt oder durch eine gezielte Akquisition hinzugekauft wird.

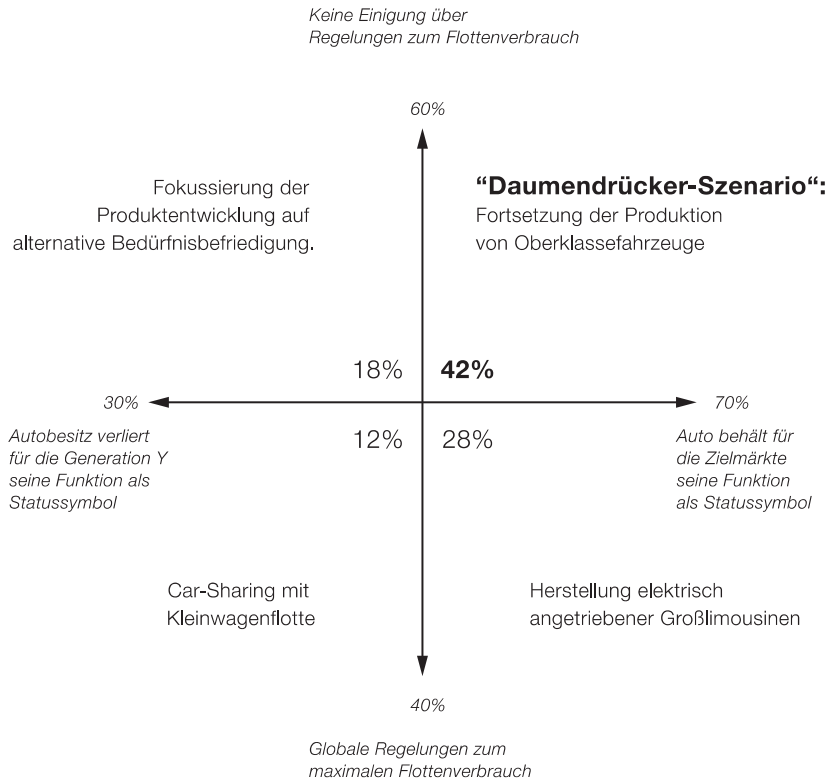


Abb. 1.2 Grafische Darstellung möglicher ergänzender Geschäftsmodelle zur strategischen Absicherung der zweidimensionale Risikoeinschätzung für die Produktion von Oberklassefahrzeugen

Deutlich wichtiger ist die Konsequenz, mit der diese neuen Geschäftsmodelle für die antizipierten gesellschaftlichen Werteveränderungen konzipiert und dann auch umgesetzt werden.

Beispiel: Tourismusindustrie

Als Aufgaben eines Unternehmens der Tourismusbranche sollte unter anderem unterschieden werden zwischen der Funktion als effizienter Reiseorganisator in fremde Länder und der inhaltlichen Gestaltung von Urlaubszeiten, die eine möglichst intensive Erholung der Kunden zum Ziel hat.

Denkbare Trendveränderungen beziehungsweise Szenarien, die die Zukunft des bisherigen Geschäftsmodells leicht an den Rand einer 50 %-igen Überlebenswahrscheinlichkeit bringen könnten, wären in diesem Fall beispielsweise die Zunahme des Risikos von terroristischen Anschlägen auf Orte des Massentourismus, eine Steigerung des ökologischen und sozialen Bewusstseins der Gäste oder auch neue Möglichkeiten der „virtuellen“ Erholung.

Aus Tab. 1.2 kann man erkennen, welche Geschäftsmodellrisiken sich durch Überlagerung ergeben, wenn man in diesem Fall diese drei möglichen Trendwenden mit plausiblen Eintretenswahrscheinlichkeiten versieht.

Nur durch die Entscheidung des Unternehmens, zumindest drei zusätzliche Geschäftsmodelle für die Szenarien ABA, AAB sowie BAA zu entwickeln, könnte es seine zukünftigen Erfolgchancen wieder in die Nähe von 80 % bringen.

Tab. 1.2 Beispiel einer dreidimensionalen Risikoeinschätzung für ein Unternehmen der Tourismusindustrie

	Szenario		AAA	ABA	AAB	ABB	BAA	BBA	BAB	BBB
	Eintretenswahrscheinlichkeit		34 %	18 %	11 %	6 %	15 %	8 %	5 %	3 %
1	A1 Massentourismus-Ziele bleiben auch zukünftig attraktiv	70 %	70 %	70 %	70 %	70 %				
	B1 Zunehmende Terror-Gefahr für Massentourismus	30 %					30 %	30 %	30 %	30 %
2	A2 Kunden suchen passive Erholung zu minimalem Preis	65 %	65 %		65 %		65 %		65 %	
	B2 Kunden wollen vermehrt sinnstiftenden, „sanften“ Tourismus	35 %		35 %		35 %		35 %		35 %
3	A3 Urlaub bleibt ein physisches Erleben	75 %	75 %	75 %			75 %	75 %		
	B3 Urlaub wird virtualisiert	25 %			25 %	25 %			25 %	25 %

Auch an dieser Stelle seien nur beispielhaft einige potenzielle Geschäftsideen aufgeführt, die diesen möglichen Trends vorgreifen würden. Für das Szenario ABA könnte dies bedeuten, bisherige Reiseangebote durch die Möglichkeit zu erweitern, sich vor Ort an sozialen Projekten aktiv zu beteiligen und gleichzeitig verstärkte Aufmerksamkeit auf die ökologisch nachhaltige Auswahl der Reiseoptionen zu legen.

Für den Fall einer immer stärker empfundenen Terrorgefahr wäre eine Variante für Szenario BAA, Massentourismusziele im eigenen Land zu erschließen.

Und für Variante AAB wäre als radikal neue Idee mittelfristig denkbar, lokale „Urlaubszentren“ zu entwickeln, in denen im Rahmen eines Kurzurlaubes dank den technischen Möglichkeiten der 3-D-Visualisierung virtuelle Reisen zu entfernten Orten der Welt simuliert werden, ohne dass man den mühsamen Reiseaufwand auf sich nehmen muss. Was auf den ersten Blick vielleicht noch wie eine Utopie erscheint, ist zumindest bereits für einen virtuellen Vogelflug in einem Simulator realisiert worden.

Bereits durch diese drei zusätzlichen Geschäftsmodelle würden sich die nachhaltigen Zukunftschancen des Unternehmens von 34 % auf 79 % erhöhen:

• AAA: „Daumhendrucker“-Strategie (bisheriges Geschäftsmodell)	34 %
• ABA: Nachhaltiger Urlaub weltweit mit sozialem Engagement	18 %
• AAB: „Virtual Vacation Centers“	11 %
• BAA: Entwicklung von attraktiven Massenzielen im eigenen Land	15 %
Nachhaltige Geschäftsaussichten aller Geschäftsmodelle:	79 %

Aufgrund der inzwischen deutlich angestiegenen Veränderungsdynamik der globalen Märkte, die bisher eher willkürlich, allerdings bei systemischer Betrachtung als Teil eines evolutionären Prozesses identifiziert werden kann, wird eine solche Analyse ebenso wie der hierzu gehörende Kreativprozess idealerweise als integrales Element jedem unternehmerischen Planungsprozess vorangestellt, um auf dieser Basis zunächst zu einer realistischen Zukunftseinschätzung zu kommen.

Sind die möglichen neuen Geschäftsmodelle einmal identifiziert, lassen sich dann auch die notwendigen Investitionen sowie der avisierte Markterfolg abschätzen und in die Planung integrieren.

Allerdings ist es keinesfalls das primäre Ziel dieses Vorgehens, die Präzision der Unternehmensplanung zu verbessern. Vielmehr geht es darum, das Unternehmen zu einem agilen Akteur innerhalb gesellschaftlich unvermeidlichen und notwendigen Veränderungen zu machen. Durch die Fähigkeit einer Organisation, die

zukünftigen Entwicklungen und überfälligen Werteveränderungen unserer Gesellschaft zu antizipieren und für die veränderten menschlichen, sozialen und ökologischen Anforderungen pro-aktiv die entsprechenden Lösungen zu entwickeln, wird es ihr möglich sein, ihre Zukunft, die bisher nur auf der Extrapolation der Vergangenheit beruhte, selbst aktiv mitzugestalten.

Gleichzeitig wird auf diese Weise der zukünftige Geschäftserfolg von der Notwendigkeit eines steten Wachstums entkoppelt, sodass jenseits der Extrapolation auch der dritte der in Abschn. 1.1 identifizierten Glaubenssätze, dass „eine Steigerung von wirtschaftlicher Leistungserbringung notwendigerweise nur durch einen höheren Ressourcenverbrauch und auf der Basis von sozialem Gefälle erreicht werden kann“, ad absurdum geführt wird.

Beschreiten Unternehmen diesen Weg allerdings nicht, so erlauben inzwischen die technologischen Möglichkeiten, dass andere kommen werden, die diese Konzepte erfolgreich in die Realität umsetzen. Dies wird später noch im Abschn. 3.2 näher ausgeführt werden.

1.3 Dreifaltigkeit Reloaded

„Wenn Du ein Schiff bauen willst, so trommle nicht Männer zusammen, um Holz zu beschaffen, Werkzeuge vorzubereiten, Aufgaben zu vergeben und die Arbeit einzuteilen, sondern lehre die Männer die Sehnsucht nach dem weiten endlosen Meer.“

(Antoine de Saint-Exupéry)

Der ein oder andere Leser mag an dieser Stelle bereits das Buch zur Seite gelegt und zu Stift und Papier gegriffen haben, um die im vorherigen Abschnitt beschriebene Vorgehensweise umgehend auf das eigene Geschäftsmodell anzuwenden.

Allerdings sollten Sie zunächst weiterlesen – denn es wird diesmal nicht ausreichen, nur ein neues Strategiewerkzeug in unseren Management-Werkzeugkasten zu übernehmen. Erinnern Sie sich an das Fliegen bei Überschall? Hierzu brauchen Sie nicht nur eine gänzlich neue Art der Flächenprofile, sondern müssen gleichzeitig über teil-autonome Systeme verfügen, die auf der Basis von Sensor-Informationen schon reagieren, bevor Sie im Cockpit überhaupt der Turbulenzen gewahr wurden.

Dieser Abschnitt soll zeigen, dass Unternehmensführung jenseits des Phasenübergangs einer globalen Vernetzung zwei grundsätzliche Veränderungen in unserem Managementdenken erfordert: das Bewusstsein, dass Unternehmensstrategie nicht mehr eindeutig und linear, sondern ein dynamischer und kontinuierlich lernender Prozess ist. Und dass wir hierfür Organisationen benötigen, die die

inhärenten Fähigkeiten besitzen, dieses neue Verständnis zu einem integralen Teil ihres Denkens und Handelns im Unternehmen zu machen.

Andernfalls wird sich der im vorherigen Abschnitt beschriebene Prozess trotz aller guten Vorsätze auf gelegentliche Workshops beschränken, bei denen in einem handverlesenen Kreis mit hohem Energieaufwand neue Ideen und Visionen konzipiert werden, die dann schnell wieder im allgegenwärtigen Tagesgeschäft anderen unmittelbaren Dringlichkeiten zum Opfer fallen.

Allein schon die Bereitschaft, sich auf die neue Realität einzulassen, ähnelt allerdings der Herausforderung, mit der die Seefahrer über Jahrhunderte konfrontiert waren. Während man schon zu Anfang des 17. Jahrhunderts fähig war, durch Triangulation das Festland im Detail vermessen und somit kartografieren zu können, gab es noch bis in die zweite Hälfte des 18. Jahrhunderts keine verlässlichen Karten des Ozeans. Dies lag nicht daran, dass es zu wenige mutige Pioniere gab, die bereit waren, auf die Weltmeere aufzubrechen, um sie zu erforschen, sondern schlichtweg an der Tatsache, dass aus dem höchsten Sonnenstand oder dem Polarstern lediglich der geografische Breitengrad ermittelt werden konnte – nicht aber der Längengrad. Hierfür wäre neben dem Sextanten noch eine exakte Zeitmessung notwendig gewesen, die erst gegen Ende des 18. Jahrhunderts technisch realisiert wurde.

In See zu stechen war somit eine Reise, bei der man zwar ungefähr wusste, ob man die richtige Richtung eingeschlagen hatte, allerdings nicht, wie weit man bereits gekommen war, sobald das vertraute Festland hinter der Erdkrümmung verschwunden war. Ähnlich wird es uns in der global vernetzten Wirtschaft gehen, wenn wir der Notwendigkeit folgen und den sicheren Hafen unseres bisherigen weitgehend vorhersehbaren Territoriums verlassen.

Dies war bisher allerdings nicht Teil unserer Vorstellung von erfolgreicher Managementkompetenz. In der Vergangenheit halfen uns immer systematischere Verfahren dabei, die Märkte zu „vermessen“ und auf dieser Basis nicht nur eine durchdachte Unternehmensstrategie zu konzipieren, sondern auch die Umsetzung durch die entsprechende Ausrichtung sämtlicher Unternehmensfunktionen im Detail zu planen und zu organisieren.

Spätestens seit den 1980er-Jahren gehörten insbesondere Michael Porters drei generische Erfolgsstrategien zum Basishandwerkszeug einer ganzen Generation von Führungskräften. Nach Klärung der Prioritätensetzung bezüglich Einzigartigkeit oder Kostenführerschaft sowie der Frage, ob man sich auf eine ganze Industrie oder nur ein bestimmtes Segment konzentrieren wolle, war es unmittelbar möglich, sich für die erfolgversprechendste von drei möglichen Strategievarianten zu entscheiden und nur noch notwendig, diesen Weg konsequent zu verfolgen (Porter 1999).

Um in der Zukunft erfolgreich zu sein, reichte es grundsätzlich aus, entweder auf Kostenführerschaft zu setzen, auf gezielte Differenzierung in der Industrie im Vergleich zum Wettbewerb oder aber den Fokus auf eine ganz spezifische Marktnische zu legen. Noch heute ist diese Strategieschule nicht nur Teil der universitären Ausbildung, sondern ernährt auch ganze Beraterarmeen, die versprechen, kriselnde Unternehmen dabei unterstützen zu können, trotz eines immer komplexeren wirtschaftlichen Umfeldes mithilfe der jeweilig geeignetsten Variante wieder erfolgreich zu werden.

Doch betrachtet man einmal mit etwas objektivem Abstand diese drei Standardstrategien im Kontext unserer heutigen Wirtschaftsrealität, so wird offensichtlich, dass sich in den letzten Jahren etwas Grundlegendes an den Rahmenbedingungen geändert hat, was allen dreien einen großen Teil ihrer Grundlage entzieht.

Insbesondere für große Unternehmen war bisher die Kostenführerschaft eine der vielversprechendsten Strategien. Durch kontinuierlich steigende Volumina konnten nicht nur Zulieferkosten gedrückt, sondern auch die Nutzung von verfügbaren Kapitalinvestitionen maximiert werden. Gleichzeitig lohnte es sich, sowohl die Fertigungs- als auch die administrativen Prozesse zu standardisieren, um sie zu verschlanken und zunehmend in Niedriglohnländer zu verlagern. So beflügelte auch heute noch Schlagwörter wie „Lean“, „Verlagerung“ und „Volumeneffekte“ die Fantasie im oberen Führungsbereich auf dem Weg, immer günstigere Kosten realisieren zu können.

Allerdings wird hierbei übersehen, dass die Grundvoraussetzung für die Effektivität aller drei Ansätze identisch ist: die Möglichkeit einer Standardisierung der Prozesse. Und diese Notwendigkeit kollidiert immer stärker mit einer Realität, bei der mit zunehmender Vielfalt an Möglichkeiten die Zahl an Varianten ebenso schnell zunimmt wie die Veränderungsgeschwindigkeit der Produkte und Dienstleistungen.

Während Lean und „Offshoring“ eine detaillierte Dokumentation der einzelnen Prozessschritte erfordern, damit diese analysiert, optimiert und transferiert werden können, ist dies angesichts einer schnell wachsenden Variantenvielfalt für Organisationen immer aufwendiger und in Anbetracht von rapide zusammenschmelzenden Lebenszyklen kaum noch zeitgerecht realisierbar. Was demgegenüber zunimmt, ist der administrative Aufwand, eine solche Strategie zu verfolgen. Dokumentationen werden immer umfangreicher, Prozesse immer verzweigter und die Notwendigkeit, Organisationseinheiten zu schaffen, die deren Einhaltung kontrollieren, lässt die Kosten dieser Strategie exponentiell anwachsen.

Wenn man sich nicht auf einen volatilen Nachahmermarkt beschränken möchte, um in einem üblicherweise mit Anbietern überfüllten Haifischbecken

zu versuchen, kurzfristig einen Teil der Volumenphasen einzelner Massenmärkte abzuschöpfen, so bedeutet heute Kostenführerschaft, dass ein Unternehmen die Fähigkeit besitzen muss, nicht nur einige wenige Standards, sondern eine hohe Vielfalt zu möglichst geringen Gesamtkosten anbieten zu können.

Dies erfordert jedoch nicht den Fokus auf Standardisierung und Vereinfachung von Tätigkeiten, sondern das Gegenteil: die Befähigung einer Organisation, in einem nur grob vorstrukturierten Prozessumfeld situativ autonom richtig zu handeln und im Systemkontext verantwortliche Entscheidungen zu treffen.

Auch die Strategie der Differenzierung muss sich heute einer grundsätzlich veränderten Realität stellen. Grundvoraussetzung für ihren Erfolg ist die Fähigkeit, einen schwer imitierbaren Zusatznutzen anzubieten, der für den Kunden einen wesentlichen Mehrwert repräsentiert, sodass dieser auch bereit ist, einen höheren Preis zu zahlen.

Während solche Fähigkeiten noch vor nicht allzu langer Zeit durch über Jahre entwickelte spezifische Kompetenzen oder auch durch schützende Patente abgesichert werden konnten, ist in einer Welt, in der Nachahmung kaum noch verhindert oder auch nur verzögert werden kann, eine Differenzierungsstrategie nur noch auf einem Weg realisierbar: durch das Schaffen von einzigartigen Systemkombinationen, die die Kompetenzgrenzen eines einzelnen Unternehmens weit überschreiten. Nur durch den Aufbau von und das erfolgreiche Arbeiten in komplexen Netzwerken – sowohl mit anderen Anbietern als auch mit Kunden – die allen Beteiligten Vorteile bringen, wird es zukünftig möglich sein, auf der Basis von erarbeitetem Vertrauen eine stabile Grundlage für längere Beziehungen zu bilden.

Zuletzt ist auch die bisher oft erfolgreiche Strategie der Fokussierung auf bestimmte Marktnischen Opfer der massiven Veränderungen in unserer Wirtschaftsrealität geworden. Gerade hier hat die Geschwindigkeit, mit der die rasante Technologieentwicklung immer neue Möglichkeiten hervorgebracht hat, in den letzten Jahren immer häufiger dazu geführt, dass gerade etablierte, scheinbar unangreifbare Unternehmen mit dominantem Marktanteil durch komplett neue Lösungen fast über Nacht vom Markt verdrängt wurden.

Nur durch das kontinuierliche Hervorbringen von immer neuen Innovationen ist es heute noch möglich, dauerhaft selbst in spezifischen Marktsegmenten erfolgreich zu sein. Doch hierzu reicht es nicht mehr aus, über eine leistungsfähige Elitetruppe zu verfügen, die einen solchen Prozess vorantreibt. Auch wenn noch die meisten Unternehmen auf dedizierte Forschungs- und Entwicklungsabteilungen vertrauen, zeigt sich immer mehr, dass die Nutzung von kollektivem Wissen, das man in allen Teilen der Organisation, aber auch außerhalb des Unternehmens finden kann, die unumgängliche Voraussetzung für kontinuierliche Innovation geworden ist.

Während wir also bisher von Porters Strategieansätzen erwarten konnten, uns auf festem Terrain zu bewegen, für das wir Marschpläne erstellen konnten, die wir dann konsequent exekutieren ließen, müssen wir uns eingestehen, dass dies heute nicht mehr funktioniert. Stattdessen müssen wir uns daran gewöhnen, dass wir uns auf hohe See hinausbegeben, auf der wir Winden, Strömungen und Wellengang ausgesetzt sind, die wir nicht voraussagen können. Und dabei wissen wir nicht einmal genau, wie weit wir bereits auf dem Weg zu unserem Ziel gekommen sind.

Allerdings kennen wir die neuen, für die Navigation unserer „Unternehmensschiffe“ notwendigen Erfolgsfaktoren, wie sie Abb. 1.3 zeigt: bezüglich unserer Produkte und Dienstleistungen eine kontinuierliche Innovationsleistung, für die Organisation eine hohe Effizienz in der Vielfalt sowie in der Außenbeziehung die Fähigkeit, erfolgreich in Netzwerken zu arbeiten.

- Die wichtigsten unternehmerischen Erfolgsfaktoren werden in der Zukunft keine Standardstrategien sein, sondern kontinuierliche Innovationsleistung, organisatorische Effizienz trotz hoher Vielfalt, sowie die Fähigkeit, erfolgreich in Netzwerken zu operieren.

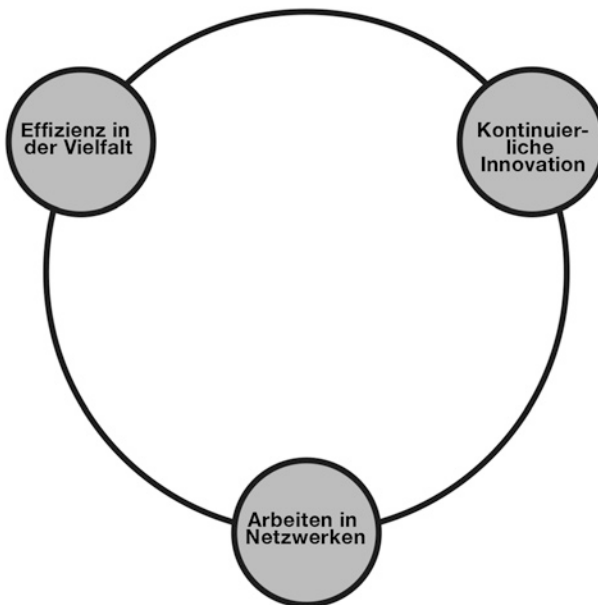


Abb. 1.3 Die drei wichtigsten Erfolgsfaktoren in einer global vernetzten Wirtschaft

Doch welche organisatorischen Fähigkeiten sind hierfür notwendig? Welche Art von Organisationen benötigen wir, um dynamisch sich kontinuierlich ändernde Geschäftsmodelle erfolgreich zu identifizieren, zu entwickeln und umzusetzen?

Müssen wir zunächst separate kleine und agile Organisationseinheiten schaffen, die abgetrennt vom Rest des Unternehmens mit einem entsprechenden Budget ausgestattet auf das Meer der denkbaren Möglichkeiten hinaussegeln, während der Großteil der Mitarbeiter an Land bleiben muss, um es wie bisher immer intensiver zu beackern?

Oder ist es nicht nur erforderlich, sondern auch möglich, dass alle mit an Bord gehen und bereit sind, diese Reise nach besten Kräften zu unterstützen?

Auch für diese Antwort hilft ein Rückblick auf unsere Wirtschaftsgeschichte, die man grundsätzlich in die in Tab. 1.3 aufgeführten vier charakteristischen Epochen einteilen kann.

Bis zu den Überlegungen von Adam Smith beruhte wirtschaftlicher Erfolg in der Regel darauf, die Fähigkeiten der vorhergehenden Generation zu erlernen und weiterzutragen. Hierzu organisierten sich Handwerker und Kaufleute zunehmend in Zünften und Verbänden, um die entsprechende Konsistenz sicherzustellen. Da der Geschäftsfokus dieser weitgehend statischen „Wirtschaft 1.0“ auf dem Kopieren von existierenden Kenntnissen lag, blieb abgesehen von einzelnen Erfindern die wesentliche Designmethode für wirtschaftlichen Erfolg die Perfektionierung übernommener Fähigkeiten durch Wiederholung.

Erst mit dem wachsenden gesellschaftlichen Bedürfnis, die allgemeine Versorgungslage der Gesellschaft deutlich zu steigern, änderte sich dies im 19. und 20. Jahrhundert grundlegend. Gefördert durch die zunehmende Industrialisierung stand die lineare Beschleunigung im Fokus dieser „Wirtschaft 2.0“. Frederick Winslow Taylor (1856–1915) war einer der herausstechenden Vertreter dieser Zeit,

Tab. 1.3 Die vier wesentlichen Wirtschaftsepochen

	Wirtschaft 1.0	Wirtschaft 2.0	Wirtschaft 3.0	Wirtschaft 4.0
<i>Epoche</i>	Vor Adam Smith	19./20. Jahrhundert	Um 1980	21. Jahrhundert
<i>Charakter</i>	Statisch	Linear	Multi-dimensional	Dynamisch
<i>Wirtschaftsfokus</i>	Kopieren	Beschleunigen	Das Rennen gewinnen	Systemische Führung im Netzwerk
<i>Design-Methode</i>	Wiederholung	Lernkurve	TQM, Lean	Dynamische Anpassungsfähigkeit

in der man durch neue organisatorische Designmethoden wie Arbeitsteilung und Standardisierung die Lernkurve verkürzen wollte, um die Effizienz zu steigern.

Verursacht durch zunehmenden Wettbewerb wurde im letzten Drittel des vorigen Jahrhunderts diese Herausforderung dann schrittweise mehrdimensional. Um in einem sich konstant beschleunigenden Wettlauf dieser „Wirtschaft 3.0“ erfolgreich zu sein, wurde die zeitgleiche Optimierung eine steigende Zahl an Produkt- und Organisationsparameter notwendig. Damit man auch diese Herausforderung bewältigen konnte, entstanden immer neue und komplexere Managementphilosophien wie „Lean“ oder „Total-Quality-Management (TQM)“, unterstützt von technologischen Optimierungsprozessen.

Und mit Beginn des neuen Jahrtausends sind wir jetzt, wie bereits ausführlich erläutert, erneut in eine völlig neue Phase der Wirtschaftsrealität eingetreten. In dieser „Wirtschaft 4.0“ kann Erfolg kaum noch auf bisherigen Leistungen aufbauen, sondern hängt ab von der Fähigkeit, sich dynamisch immer neuen Situationen anpassen zu können.

Tab. 1.4 zeigt in einer Übersicht, wie sich analog auch die grundsätzlichen Anforderungen an das Produkt, die Beziehung zum Kunden und das Design von Organisationen geändert haben. Wenn man diese drei elementaren Faktoren jeder Wirtschaftsorganisation an den vier historischen Hauptepochen der Wirtschaft spiegelt, ergeben sich hieraus notwendigerweise ganz unterschiedliche Anforderungen an die Kompetenzen der Mitarbeiter.

Solange die Lebenszyklen von Produkten mehrere Generationen überdauerten, reichte es zunächst aus, wenn die Mitarbeiter das traditionell vorhandene Wissen und Können von vorangehenden Generationen weitgehend unverändert übernahmen. Erst die Notwendigkeit, die gesellschaftliche Versorgungslage systematisch zu verbessern, sprang dann auch auf die Produktentwicklung über, die sich zunächst in der Regel darauf konzentrierte, ein entscheidendes Produktmerkmal immer weiter zu optimieren. Fahrzeuge wurden schneller, Lokomotiven wurden kräftiger, und Nahrung sollte möglichst schnell sättigen. In der dritten Phase, die durch immer stärkeren Wettbewerb geprägt war, erweiterte sich das Erfordernis einer ständigen Produktverbesserung auf eine Vielzahl oft miteinander konkurrierenden Produkteigenschaften. Fahrzeuge sollten schnell, aber wirtschaftlich fahren – und Nahrung idealerweise sowohl wohlschmeckend als auch gesund sein. Gleichzeitig verkürzten sich die Produktlebenszyklen immer weiter.

Während dieser produktspezifische Optimierungsprozess allerdings bisher noch weitgehend von einzelnen Spezialisten erbracht werden konnte, stößt er heute immer häufiger an Komplexitätsgrenzen. Inzwischen eröffnet erst die Fähigkeit zur Co-Kreation und die Nutzung des Wissens der Masse („Crowd“) dank des umfangreicheren Kreativitätspotenzials die Möglichkeit, auch zukünftig einen Prozess der kontinuierlichen Innovation am Leben zu halten.

Tab. 1.4 Übersicht der charakteristischen Parameter der vier wesentlichen Wirtschaftsepochen

	Wirtschaft 1.0	Wirtschaft 2.0	Wirtschaft 3.0	Wirtschaft 4.0
Epoche	Vor Adam Smith	19./20. Jahrhundert	Um 1980	21. Jahrhundert
Charakter	Statisch	Linear	Multi-dimensional	Dynamisch
Wirtschaftsfokus	Kopieren	Beschleunigen	Das Rennen gewinnen	Systemische Führung im Netzwerk
Design-Methode	Wiederholung	Lernkurve	TQM, Lean	Dynamische Anpassungsfähigkeit
Produkt				
Produktentwicklung	Traditionelles Wissen	Verbesserung einer Schlüsseleigenschaft	Verbesserung einer Vielzahl an Schlüsseleigenschaften	Kontinuierliche Innovation
Produkt-Lebenszyklus	10–30 Jahre	5–15 Jahre	1–5 Jahre	Konstante Veränderung
Mitarbeiterfokus	Kopieren	Verbessern	Erfinden	Co-Kreieren
Kunde				
Kundenbindung	Mangelnde Alternative	Beste in der Klasse	Künstliche Abhängigkeit	Netzwerk-Beziehung
Wettbewerb	Nicht vorhanden	Begrenzte Anzahl von Wettbewerbern	Unbarmherziger Wettbewerb	Dynamisch veränderliche Beziehungen
Mitarbeiterfokus	Verwalten	Verkaufen	Vermarkten	Vernetzen
Organisation				
Organisationsprinzip	Befehlen	Kontrollieren	Interner Wettbewerb	Vertrauen
Grad der Autonomie	0 %	10 %	30 %	≫50 %
Mitarbeiterfokus	Gehorchen	Beschleunigen	Gewinnen	System kontinuierlich optimieren

Eine ähnliche Entwicklung kann man in der Kundenbeziehung beobachten, die ursprünglich mangels alternativer Anbieter lediglich auf die reine Administration des Handelsprozesses beschränkt war. Erst mit steigender Zahl an Konkurrenten wurde ein dedizierter Verkaufsprozess notwendig, der aktiv den Kunden von den Vorteilen des eigenen Produktes zu überzeugen versuchte. Mit steigender Aggressivität des Wettbewerbes sind inzwischen immer mehr Unternehmen zu einer gezielten Marketingstrategie übergegangen. Diese hat nicht nur zum Ziel, die Bedürfnisse für Produkte zunächst erst einmal zu schaffen oder gezielt zu steigern, sondern gleichzeitig sucht sie Wege, eine – tatsächliche oder eingebildete – Abhängigkeit zu erzeugen, um die Kundenloyalität zu verlängern. Technologische Kompatibilität, regelmäßig notwendige Softwareupgrades sowie „Flatrate“-Tarife sind hierfür nur einige Beispiele.

Allerdings zeigt sich immer häufiger, dass die Grenzen zwischen Kunden, Herstellern und Lieferanten inzwischen ebenso verschwimmen wie sich die gewohnten Kräfteverhältnisse zwischen den Marktteilnehmern verschieben. Kunden werden immer häufiger zu „Prosumern“, indem sie nicht nur periphere Zusatzdienstleistungen selbst übernehmen, sondern die „Maker“-Bewegung inzwischen beginnt, auch Kernbereiche der Fertigungsindustrie zu dezentralisieren. So werden nicht nur digitale Fotos heute üblicherweise selbst aufgearbeitet, bevor sie in einen voll automatisierten Druckprozess eingespeist werden, sondern es kommen schon erster Schmuck oder Schuhe, aber auch komplexe Metallbauteile mit bisher unrealisierbaren Geometrien aus dem 3-D-Drucker.

Selbst eine Fahrzeugindustrie muss beispielsweise realisieren, dass ihr Antriebsstrang, bisher eines ihrer vitalen Differenzierungsmerkmale und Kernkompetenz eines jeden Herstellers, im Zeitalter der Elektromobilität zu einer externen Abhängigkeit mutiert. Nur durch die Fähigkeit, aktiv konstruktive Netzwerke aufzubauen, in ihnen empathisch zu agieren und ausgewogene Vorteile für alle Beteiligten anzustreben, kann in einer in diesem Maße vernetzten Welt noch nachhaltiger Erfolg sichergestellt werden.

Und auch die Anforderungen an Organisationen haben in jeder Wirtschaftsepoche entsprechend neue Prioritäten erhalten, wie Tab. 1.4 zeigt. Während sie zunächst analog zu militärischen Erfolgsprinzipien auf Befehlsgehorsam aufbauten und keinerlei Handlungsfreiheit ließen, verschob sich mit zunehmender Arbeitsteilung die Managementaufgabe zunächst in Richtung rigider Ergebniskontrolle. Lediglich die individuell erbrachte Leistungsgeschwindigkeit ließ gewisse Freiheitsgrade zu. Erst der immer stärkere Wettbewerbsdruck und die Erkenntnis, dass man durch zu geringe Autonomie auch wichtige Kompetenzen

der Mitarbeiter ungenutzt brach liegen lässt, führte zu der Zunahme an individuellem Gestaltungsspielraum. Allerdings ist dieser bis heute in der Regel eingebettet in eine Kultur eines internen Wettbewerbes, so dass ein Großteil des Mitarbeiterfokus auf den eigenen persönlichen Sieg ausgerichtet bleibt.

Und genau hier kollidieren bisherige Organisationskulturen mit den Anforderungen einer neuen „Wirtschaft 4.0“, die Effizienz nur noch durch ein hohes Maß an Autonomie realisieren kann und sich dabei kontinuierlich innerhalb des sich dynamisch verändernden Wirtschaftssystems optimieren muss. Eine solche Kultur erfordert unter anderem ein hohes Maß an Vertrauen, was diametral bisherigen Systemen entgegensteht, die sich auf Kontrolle, Misstrauen und Anweisungen abstützten.

Es hilft also nicht, kleine Eliteeinheiten zu schmieden, die wir zur Erkundung möglicher neuer Siedlungsgebiete vorausschicken, während wir an unseren bewährten Strategien festhalten, bis sie irgendwann zurückkommen und über ihre Erfahrungen berichten können.

Stattdessen muss uns bewusst werden, dass die Erfolgsfaktoren für die Zukunft auch heute schon an allen Fronten komplett neue Organisationskompetenzen erfordern: die Fähigkeit, Innovation kollaborativ zu entwickeln, autonom in komplexen Zusammenhängen zu arbeiten und durch Empathie innerhalb von Netzwerken erfolgreich zu sein.

Und alle drei Faktoren zeichnen sich zusätzlich durch eine Gemeinsamkeit aus, wie dies in Abb. 1.4 dargestellt ist: Sie machen es notwendig, dass jeder Einzelne nicht mehr den ausschließlichen Fokus auf sein Eigeninteresse legt, sondern eine ausgewogene Bezogenheit zur Organisation sowie zum Gesamtsystem benötigt, in das die Organisation eingebettet ist.

Dies gilt zunächst für den Wissensaustausch mit Kollegen oder gar der unternehmerischen Außenwelt, wie uns dies erfolgreiche „Open Source“-Geschäftsmodelle bereits demonstrieren. Denn kontinuierliche Innovation wird im Kontext der heutigen technologischen Komplexität erst durch die Bereitschaft aller Beteiligten möglich, ihr Wissen offen miteinander zu teilen.

Ebenso ist die authentische Identifikation mit den Zielen der gesamten Organisation sowie das Verständnis für das systemische Umfeld notwendige Voraussetzung, um die für das Unternehmen richtigen Entscheidungen treffen zu können, wenn man in einem Umfeld erweiterter Autonomie arbeiten soll. Ansonsten werden lediglich sub-optimale Teillösungen umgesetzt, aber nicht miteinander vernetzte Systeme nachhaltig verändert.

Und auch für die Zusammenarbeit mit Kunden, Partnern und Lieferanten, muss der Fokus auf das Eigeninteresse transzendiert werden, damit ein ausgewo-

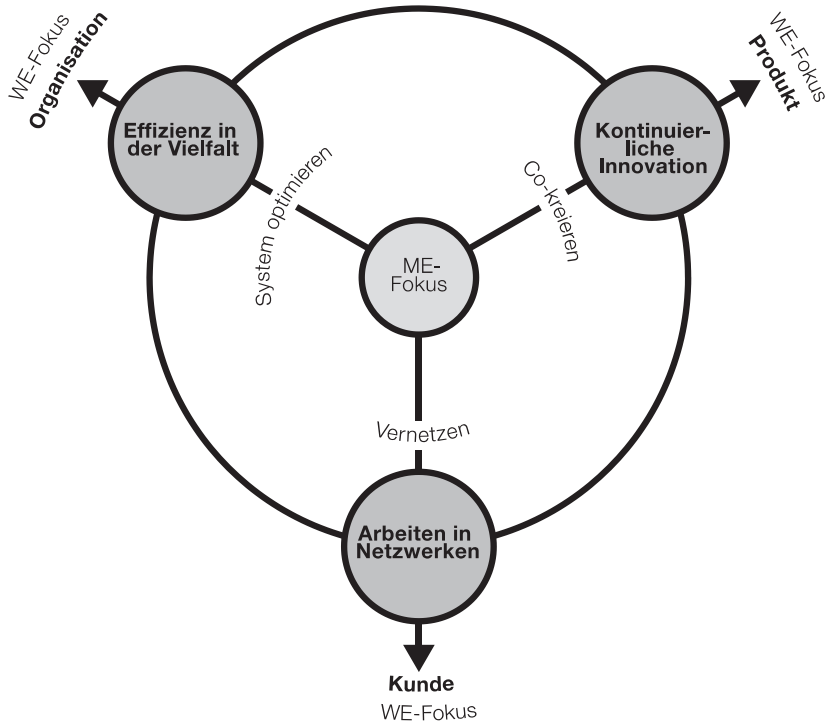


Abb. 1.4 Notwendigkeit einer Verschiebung des Mitarbeiterfokus vom EGO zum kollektiven Interesse in allen drei Erfolgsfaktoren

gener Vorteil für alle Beteiligte im Vordergrund stehen kann. Ansonsten wird man in Märkten, in denen die unternehmerischen Abhängigkeiten inzwischen gegenseitig sind, schnell auf die Ersatzbank verwiesen.

- Zusätzlich zu diesen Fähigkeiten muss der Ich-Fokus als wirtschaftliche Antriebskraft transzidiert und durch Identifikation mit den kollektiven Zielen sowie dem Verständnis für die höheren Systemanforderungen ersetzt werden.

Unsere bisherigen Organisationsformen, die seit Adam Smith gezielt auf individuellem Wettbewerb aufbauen, sind in einer solchen Umgebung zum Scheitern verurteilt, denn ihre inhärenten Machtkämpfe verhindern gerade offenen

Wissensaustausch, motivieren zu verkürzten Silo-Lösungen und führen schnell dazu, wegen mangelnder Fairness aus kollaborativen Netzwerken verstoßen zu werden, sobald die tatsächlichen Motive transparent werden.

Wir werden für unsere Zukunft also beides entwickeln müssen – Führungsqualitäten, die die Bereitschaft beinhalten können, auf das Meer hinauszusegeln, ohne immer genau zu wissen, wie weit das Ziel noch entfernt ist, sowie Organisationen, die bereit sind, sich kollektiv auf diese Reise einzulassen.

Die nächsten beiden Abschnitte werden zeigen, was dies für die individuellen Arbeitsverhältnisse beziehungsweise für die Organisation als Ganzes bedeutet, bevor wir uns im zweiten Kapitel des Buches der Frage widmen, welche Eigenschaften eine Organisation hierfür im Detail besitzen muss.

1.4 Der Psychologische Arbeitsvertrag

Merowinger: „... Sehen Sie, es gibt nur eine Konstante, eine Universalität. Es ist die einzige echte Wahrheit: Kausalität. Aktion – Reaktion. Ursache und Wirkung.“

Morpheus: „Alles beginnt mit einer Entscheidung.“

Merowinger: „Nein. Falsch! Entscheidung ist eine Illusion, entstanden zwischen denen mit Macht und denen ohne. ...“

(Die Wachowski-Geschwister, im Film „Matrix Reloaded“ (2003))

Gesellschaftliche Systeme, die auf Arbeitsleistung gegen Entlohnung aufbauen, existierten schon Jahrtausende vor unserer Zeitrechnung. Gemeinsam war ihnen allen, dass sie ein – je nach Kräfteverhältnis zwischen den beiden Parteien – mehr oder weniger faires Tauschgeschäft repräsentierten, bei dem die eine Partei eine physische oder intellektuelle Leistung erbrachte und hierbei als Gegenleistung einen materiellen Gegenwert erhielt, der wichtige persönliche Bedürfnisse des Leistungserbringers erfüllen konnte.

In einer ursprünglich auf Tauschhandel basierenden Wirtschaft handelte es sich allerdings bei Letzterem in der Regel zunächst um Nahrung, Waren oder Unterkunft, die selten über längere Zeit aufbewahrt werden konnte. Mangels Lagerfähigkeit waren daher Leistungserbringung und die Nutzung der Gegenleistung lange zeitlich eng miteinander verknüpft und die tägliche Arbeit diente in der Hauptsache der Befriedigung des eigenen unmittelbaren Bedarfes.

Erst mit der aufkommenden Geldwirtschaft wurde die Gegenleistung für geleistete Arbeit in Form von Einkommen weitgehend wertstabil lagerfähig und vielfältig nutzbar, sodass ein systematisches „Ansammeln“ für eine mögliche spätere Nutzung, z. B. während Krisenzeiten, erstmalig sinnvoll möglich wurde. Während diese zeitliche Speicherfähigkeit zunächst durchaus hilfreich war, um

die Versorgung der Basisbedürfnisse in Zeiten hoher wirtschaftlicher Unsicherheit längerfristig sicherzustellen, hat sich in den vergangenen Jahrzehnten aufgrund dieser Verknüpfung eine gesellschaftliche Wahrnehmung von Geld als universeller Schlüssel zu jeglicher Form der Bedürfnisbefriedigung fest in unseren grundsätzlichen Denkmustern verankert.

Wie bereits im Abschn. 1.1 erwähnt, reicht allerdings ein Blick auf die von Abraham Maslow grob strukturierte menschliche Bedürfnishierarchie aus, um sich klar zu machen, dass mit steigendem gesellschaftlichem Wohlstand der Nutzen von finanziellen Mitteln immer wirkungsloser wird, um die tatsächlichen Bedürfnisse nachhaltig zu befriedigen. Dies gilt analog auch für den unmittelbaren Effekt von Einkommen.

Die Befriedigung der menschlichen Basisbedürfnisse war historisch das ursprüngliche Ziel von Einkommen und die zeitlich ausgeweitete Nutzungsfähigkeit in Form von Geld vermag auch durchaus das Bedürfnis nach Sicherheit in einem gewissen Umfang befriedigen. Doch hat Einkommen spätestens auf der nächsten Stufe der sozialen Beziehungen eher den Charakter einer Ersatzdroge, um für mögliche Nebenwirkungen eines hohen Arbeitseinsatzes auf die Qualität und Quantität der Sozialbeziehungen kompensiert zu werden. Und als Maßstab für Wertschätzung ist es extrem ungeeignet, da es insbesondere auf dieser Ebene einem massiven sozialen Vergleich ausgesetzt ist, der kontinuierlich eine exponentielle Steigerung notwendig macht und am Ende nur noch für einige Wenige an der Spitze Platz lässt.

Doch welche Ursachen hat dann das allgegenwärtige und schier unbegrenzte Streben nach Maximierung unseres finanziellen Besitzes, welches als einer der entscheidenden Antriebsmotoren unserer Wirtschaft gilt?

Während wir ganz in der Tradition der Gründer unser Wirtschaftswissenschaften weiterhin stillschweigend unterstellen, dass sich hier die angeblich ausschließlich rationale Entscheidungsfähigkeit unseres Homo Economicus manifestiert, haben Verhaltenswissenschaftler wie der Nobelpreisträger Daniel Kahneman längst nachgewiesen, dass über 99,9 % unserer Entscheidungen keineswegs rational, sondern instinktiv erfolgen (Kahneman 2011). Die Wahl wird in dieser überwältigenden Zahl von Fällen von drei Autopiloten im Reptiliengehirn getroffen, bevor überhaupt unser evolutionär jüngster Gehirnbereich, der Frontallappen, eingeschaltet wird, in dem unsere kognitive Entscheidungsfähigkeit zu Hause ist.

Ohne, dass es uns bewusst ist, ist der überwiegende Teil unseres Verhaltens von unseren erlernten Programmierungen aus früheren Erfahrungen, den emotionalen Signalen aus der auf Warnung spezialisierten Amygdala und aus dem Belohnungssystem im Nucleus Accumbens bestimmt.

Und während unsere etablierten Wirtschaftstheorien uns suggerieren, dass wir auf der Suche nach einem Gleichgewicht eine rationale Abwägung zwischen Aufwand und Nutzen vornehmen, haben wir schlichtweg in den letzten Jahrzehnten eine gesellschaftliche Programmierung verinnerlicht, die uns dazu bringt, Geld unmittelbar mit Belohnung zu assoziieren. Nur aus diesem Grund löst es als sogenannter erlernter „Sekundärerreger“ regelmäßig eine Dopamin-Ausschüttung aus, kaum dass es in Aussicht gestellt wird. Während natürlich entwickelte körperliche „Glückssignale“ Teil eines Regelkreises sind, in dem ab einer bestimmten Grenze dämpfende Gegenmaßnahmen ausgelöst werden, durch die diese Hormonausschüttung wieder gehemmt wird, ist der Stimulationseffekt durch Geld künstlich erlernt. Und mangels eines analog entwickelten komplementären Erkenntnisprozesses, der beispielsweise das Bewusstsein über die „Nebenwirkungen“ ins Spiel bringen würde, kennt er kein natürliches Korrektiv und kann sogar ab einer bestimmten Reizschwelle nachweislich Suchtverhalten auslösen, das keine Obergrenze mehr kennt.

Wie in einem selbstverstärkenden Kreislauf hat somit die Tatsache, dass wir grundsätzlich dem Homo Economicus ein rein rationales Verhalten unterstellen, dazu geführt, dass wir Geld einen uneingeschränkten positiven Wirkmechanismus auf die Befriedigung unserer Bedürfnisse angedichtet haben, der sich im Rahmen eines gesellschaftlichen Lernprozesses inzwischen fest in unserem Belohnungssystem angesiedelt hat.

Während uns Dopamin temporär immer wieder Glücksgefühle vermittelt, sofern der monetäre Impuls stark genug ist, sind wir allerdings zu einem Großteil lediglich Opfer eines künstlichen, von unseren tatsächlichen Bedürfnissen immer stärker entkoppelten Mechanismus. Dieser verlangt mit steigender Intensität nach einer kontinuierlichen Steigerung der Dosis, um uns immer wieder ein vergleichbares Befriedigungsgefühl zu vermitteln.

Auch unsere heutigen Arbeitsverhältnisse sind von dieser Prägung entscheidend beeinflusst. Während ein leistungsabhängiger Lohnanteil schon Teil von frühen Feudalsystemen war, haben wir in der modernen Wirtschaft stillschweigend die unterstellte Logik des Zusammenhangs zwischen Leistung und Belohnung komplett umgekehrt, wie dies Abb. 1.5 veranschaulicht.

Inzwischen ist es zu einer selten umstrittenen Managementauffassung geworden, dass erst die Belohnung den Output determiniert, und finanzielle Bonussysteme dank ihrer unbegrenzten Wirksamkeit der „Passepartout“ zu kontinuierlicher Leistungssteigerung sind. Aber nicht jede scheinbare Kausalität kann einfach verallgemeinert werden – insbesondere wenn es sich nicht um physikalische Gesetze, sondern um die Interaktion mit komplexen Wesen wie dem Menschen handelt.

Während wir längst in der unternehmerischen Realität beobachten können, dass die Halbwertszeit der Wirksamkeit von Gehaltserhöhungen immer kürzer

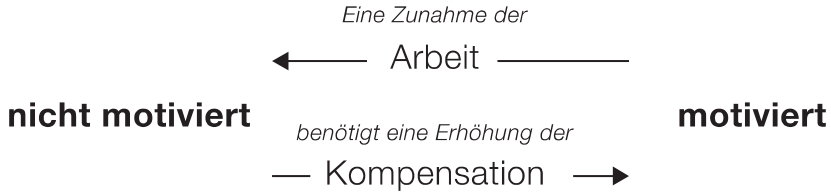


Abb. 1.5 Kausalitätsbeziehung zwischen Arbeitsleistung und Entlohnung laut der klassischen Betriebswirtschaft

wird, nimmt notwendigerweise – mangels unbegrenzter Steigerungsmöglichkeit der finanziellen Mittel – die Zahl derjenigen, die in Organisationen von monetären Belohnungen merkbar profitieren, immer schneller ab. Ein solches Rennen um materielle Vorteile, dessen Antriebswirkung auch noch zunehmend von einem Sozialvergleich abhängt, muss zwangsläufig in eine Spirale münden, bei der am Ende höchstens noch ein paar wenige Gewinner übrig bleiben können.

Weil mit jeder Steigerung das Risiko zunimmt, am Ende leer auszugehen, steigen immer mehr Menschen resigniert aus diesem System aus und verfallen in Passivität. Für andere, für die der mögliche Gewinn groß genug erscheint, mündet es in Arbeitssucht, deren Symptome mit denen der Spielsucht identisch sind. Oder es motiviert zum Überschreiten ethischer Handlungsgrenzen, dessen Ausprägungen sich in ihrer Extremform von „Beschaffungskriminalität“ kaum noch unterscheiden.

Doch auch wenn weltweit die Statistiken über rapide abnehmende Mitarbeitermotivation ebenso Bände sprechen wie immer häufigere Fälle, in denen Mitarbeiter unerwünschte „Abkürzungen“ zum Erreichen ihrer festgelegten Leistungsziele einschlagen, halten wir dennoch ostentativ an unserer mechanischen mikroökonomischen Weltansicht fest und versuchen weiterhin, unsere Organisationen durch immer komplexere Belohnungssysteme zu höherer Leistung anzutreiben.

89 % der Arbeitgeber denken, dass ihre Mitarbeiter das Unternehmen wegen Geld verlassen – aber nur 12 % der Mitarbeiter kündigen tatsächlich aus finanziellen Gründen. (Saratoga Institute)

Dabei sollten uns zwei Dinge klar werden. Zum einen führen bei Menschen die Reaktionen auf jede Form von „Sekundärerregern“ ab einer bestimmten Abhängigkeitsschwelle zwangsläufig zu Suchtverhalten, das in einer Zerreißprobe zwischen der Notwendigkeit, die Dosierung kontinuierlich zu steigern, und der begrenzten Verfügbarkeit der Mittel mündet.

Und zum anderen verleitet die Stimulierung unseres Belohnungssystems zwangsläufig zu ich-fokussiertem Verhalten, das zwar unserem bisherigen Wirtschaftsverständnis entspricht, allerdings diametral den im vorherigen Abschnitt ausführlich hergeleiteten organisatorischen Erfolgsfaktoren einer kollektiven Bezogenheit entgegenläuft. Während wir zunehmend Kooperation, Verantwortungsbewusstsein und Empathie benötigen, fördern wir durch rein monetäre Leistungsentlohnung immer rücksichtsloseren Egoismus.

- Finanzielle Entlohnung provoziert zu einem großen Maß eine gesellschaftlich erlernte „Sekundärerregung“ unseres unbewussten Belohnungssystems, die ab einer bestimmten Schwelle zu ungebremsen Suchtverhalten führt.

Dabei ist unsere Geldillusion nichts anderes, als was wir täglich vor unserem Fernseher erleben können. Sicherlich hat das exponentiell gewachsene Informationsangebot der Medien viel dazu beigetragen, dass uns heute ein umfangreicher Zugang zu Wissen möglich ist, wie er noch vor Jahrzehnten undenkbar war. Aber in zunehmendem Maße ist der tägliche Fernsehkonsum inzwischen auch zum Ersatz für ganz andere menschliche Bedürfnisse geworden, die sich auf diesem Weg scheinbar einfach zentralisiert substituieren lassen. Wir können inzwischen von zu Hause unsere Solidarität mit dem favorisierten Sportverein zum Ausdruck bringen, Eindrücke aus fremden Ländern sammeln, oder auch nur unseren emotionalen Erlebnisraum durch romantische oder spannende Filme stimulieren – ohne auch nur einmal das Haus verlassen zu müssen.

Erst wenn wir ihn abschalten, merken wir, dass unsere gefühlten Erlebnisse und der Eindruck eines sozialen Austausches nur eine immer weiter perfektionierte Illusion ist. Was uns allerdings nicht unmittelbar bewusst wird, ist, dass sich mit dem Medienkonsum gleichzeitig unsere subjektive Bewertung schleichend verändert. Sowohl unsere emotionalen Reizschwellen als auch unsere persönlichen Maßstäbe für Normalität, durch die Vorauswahl der angebotenen Information (zum Teil gezielt) beeinflusst, verschieben sich mit der Zeit als Resultat eines von der Natur eingebauten Anpassungsprozesses.

Ähnlich haben wir den ursprünglichen Gedanken, im Austausch für die Erbringung von Arbeitsleistung unsere menschlichen Bedürfnisse befriedigen zu können, exklusiv an physische Arbeitsverträge delegiert, die die materielle Kompensation regelt. Während diese Übertragung im Bereich unserer menschlichen Basisbedürfnisse noch völlig schlüssig ist, wird sie mit zunehmendem Einkommensniveau immer lückenhafter. Durch den Übergang von Primär- auf Sekundärbefriedigung durch Geld wird mit steigender Bedürfnishierarchie ein

Mechanismus angestoßen, der lediglich durch kontinuierlich ansteigende substitutive Stimulation dauerhaft darüber hinwegtäuschen kann, dass andere wesentliche menschliche Bedürfnisse unbefriedigt bleiben.

Eine irgendwann mangels unbegrenzter Steigerungsmöglichkeiten zwangsläufig auftauchende Kluft manifestiert sich allerdings nicht im erfassbaren Bereich des physischen Arbeitsverhältnisses, sondern offenbart sich in Bezug auf den „psychologischen“ Arbeitsvertrag. Diese selten explizit besprochene Parallelvereinbarung zwischen dem Mitarbeiter und dem Unternehmen umschreibt eine stillschweigende Handelsbeziehung aus gegenseitigen Erwartungen, die die vertraglich dokumentierte Arbeitsbeziehung ergänzt und insbesondere die notwendigen Voraussetzungen für die Befriedigung von impliziten Bedürfnissen beider Seiten enthält.

Beide Verträge sind unmittelbar miteinander verknüpft, sodass Defizite des einen durch jeweils das andere Handelsverhältnis kompensiert werden müssen. Allerdings ist die Rollenverteilung zwischen beiden Seiten gegensätzlich: Im psychologischen Arbeitsverhältnis ist es die Aufgabe des Arbeitgebers, zunächst die erwartete Leistung zu erbringen, bevor eine adäquate Gegenleistung des Mitarbeiters erfolgt.

Wird der Fokus im Arbeitskontext ausschließlich auf monetäre Kompensation der Arbeitsleistung ausgerichtet, während wesentliche Elemente des psychologischen Arbeitsvertrages durch den Arbeitgeber vernachlässigt werden, erhöht sich die Frequenz, mit der eine kurzzeitige Befriedigung durch finanzielle Zuwendungen erfolgen muss. Einkommen wird zu „Schmerzensgeld“, mit dem diese Defizite ausgeglichen werden müssen.

Erfolgt dies nicht, so entsteht beim Mitarbeiter notwendigerweise der subjektive Eindruck einer Unausgewogenheit der Handelsbeziehung aus erbrachter Arbeit und erhaltener Kompensation, für die es nur zwei Ausweichstrategien gibt: seine Leistung nach unten anzupassen oder die Beziehung aufzukündigen.

Schaffen wir allerdings stattdessen Arbeitsbeziehungen, die adäquate finanzielle Entlohnung mit den notwendigen Rahmenbedingungen kombiniert, die auch die psychologischen Bedürfnisse der Menschen direkt erfüllen, so wird diese Gefahr einer Überhitzung der Beziehung vermieden. Monetäre Kompensation wird nicht mehr als Lockmittel mit Suchtgefahr missbraucht, um einen rücksichtslosen internen Wettlauf anzuheizen, sondern es wird auf seine Funktion als „Hygienefaktor“ reduziert, als dass es bereits Mitte des vorigen Jahrhunderts in der Motivationsforschung identifiziert wurde (Herzberg 1966).

Und erst hierdurch kann der Weg frei gemacht werden, um auch zu dem im vorigen Abschnitt hergeleiteten organisatorischen Verhalten zu motivieren, welches wir in der Zukunft für unseren Unternehmenserfolg benötigen. Doch wie kann man Bedingungen schaffen, die eine Organisation ohne unseren gewohnten

monetären Werkzeugkasten kollektiv dazu bewegen, kontinuierlich Innovation kooperativ zu entwickeln, autonom innerhalb komplexer Zusammenhänge verantwortungsvoll zu handeln und durch Empathie nachhaltig in Netzwerken erfolgreich arbeiten zu können?

Diese Frage kann erst auf der Basis eines vollständigen Verständnisses von menschlicher Motivation beantwortet werden. Während wir uns mit unseren bisherigen finanziellen Leistungskonzepten im Arbeitskontext in der Welt der extrinsischen, das heißt durch einen äußeren Reiz herbeigeführten Motivation bewegen, verdeutlicht Abb. 1.6, dass menschliche Motivation ein deutlich breiteres Spektrum umspannt: Von Amotivation über extrinsische bis hin zu intrinsischer Motivation, die in ihrer intensivsten Form dem von Michael Csikszentmihalyi als „Flow“ bezeichneten Zustand vollständigen Aufgehens in einer Aufgabe entspricht (Csikszentmihalyi 2004).

Eine klare Trennung zwischen extrinsischen und intrinsischen Motivationsfaktoren ist kaum möglich und jede Arbeitssituation stellt in der Regel eine Mischung aus verschiedenen Elementen dar. Dennoch können einige charakteristische Faktoren identifiziert werden, die extrinsisch motivierte Arbeitsumfelder von intrinsisch motivierten fundamental unterscheiden.

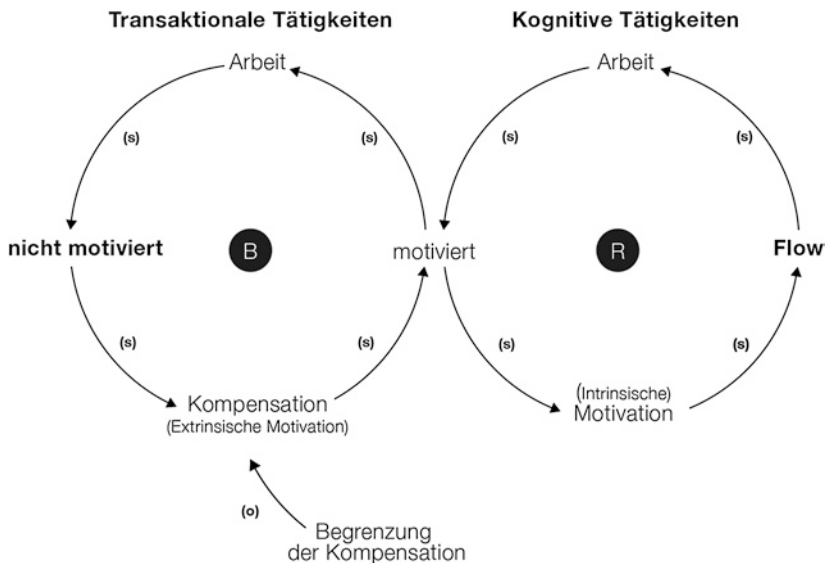


Abb. 1.6 Bandbreite der menschlichen Motivation im Arbeitskontext

Extrinsische Motivation wird mehr oder weniger bewusst durch einen Reiz ausgelöst, der als außerhalb der handelnden Person liegend wahrgenommen wird und in der Regel eine Form der Belohnung darstellt. Sie ist insbesondere im Bereich transaktionaler Tätigkeiten wirksam und führt notwendigerweise dazu, dass die Handlung in einem Umfeld der Kontrolle stattfinden muss, damit ergebnisabhängig die in Aussicht gestellte Gegenleistung auch gewährt werden kann. Im Arbeitsumfeld entspricht dies der allgemein verbreiteten Konstellation, wie sie im Wesentlichen im physischen Arbeitsvertrag festgelegt ist. Inzwischen hat die Motivationsforschung nachgewiesen, dass sich die Wirksamkeit von solchen Leistungssystemen allerdings weitgehend auf transaktionale Tätigkeiten beschränkt, das heißt, Aufgaben, deren Ablauf bereits festgelegt ist und die nur wenig kognitive Leistung erfordern.

Demgegenüber wird eine intrinsisch motivierte Handlung aus einem inneren Antrieb der handelnden Person ausgeübt. Außer eine Selbstbeurteilung existiert hierbei kein Prozess der Kontrolle, weil der Leistungseinsatz bereits natürlicherweise das bestmögliche Ergebnis erbringt, welches aus eigenem Antrieb erreichbar ist. Intrinsische Motivation ist aufgrund des hohen eingebrachten Engagements unabhängig von irgendeiner Kompensation nachweislich eine der wesentlichen Quellen für jede Form der kognitiven und insbesondere kreativen Leistungserbringung. Voraussetzung hierfür ist vornehmlich die Erfüllung der Bedingungen des *psychologischen Arbeitsvertrages*, um zu verhindern, dass ein Kompensationsbedürfnis entsteht, welches durch den physischen Arbeitsvertrag erfüllt werden muss und somit extrinsische Faktoren ins Spiel bringt.

Darüber hinaus wird die Intensität des intrinsischen Motivationsanteils stark von der Höhe der Zielkongruenz zwischen den persönlichen Lebenszielen und der aktuellen Aufgabe bestimmt. Sie entscheidet im Übergangsbereich zwischen beiden Formen, inwieweit die Handlung durch die Aussicht auf eine extrinsische Belohnung reguliert wird, oder diese durch zumindest partielle Identifikation oder tatsächliche Verinnerlichung der Ziele der Organisation als sinnvoll wahrgenommen wird.

Beleuchtet man nun mit dieser Erkenntnis im Einzelnen die drei im Abschn. 1.3 hergeleiteten Fähigkeiten, die in der Wirtschaft zukünftig erfolgsscheidend sein werden, kann man nachweisen, dass alle drei vital von dem Level der *intrinsischen* Motivation der involvierten Mitarbeiter abhängen – und somit notwendigerweise von jeder intensiveren Form extrinsischer Motivationsumgebungen unterminiert werden.

Interpretiert man zunächst die Innovationsleistung einer Organisation als erfolgreiche Manifestation von Kreativität in Produkten, Prozessen und Handlungen, so hat die auf dieses Thema spezialisierte Harvard-Professorin Teresa Amabile umfangreich gezeigt, dass Kreativleistung in Organisationen von den drei in

Abb. 1.7 dargestellten Faktoren entscheidend bestimmt wird, die sich multiplikativ verstärken: dem Niveau der sachbezogenen Kompetenzen, dem Beherrschen von kreativitätsfördernden Methoden sowie der individuellen Motivation für die Aufgabe (Amabile 1996).

Bisher wird üblicherweise die Fachkompetenz als Erfolgsfaktor in den Vordergrund gestellt, die man durch eine Vielzahl an verfügbaren Kreativitätsmethoden zu fördern versucht. Amabile hat in einer makroskopischen Analyse des Innovationsprozesses jedoch nachgewiesen, dass der entscheidende Faktor für die Kreativleistung die intrinsische Motivation der Beteiligten ist. Durch diesen inneren Antrieb, der unabhängig von externen Belohnungen wirksam wird, wird zum einen die Offenheit gegenüber der ursprünglichen Fragestellung ebenso wie die Qualität des kreativen Inputs, der die möglichen neuen Problemlösungen hervorbringt, stark positiv beeinflusst. Zum anderen wird der Lernwille für neues Wissen sowie die Bereitschaft gefördert, im Falle von Fehlschlägen diesen Prozess erneut wieder aufzunehmen (Amabile 1983).

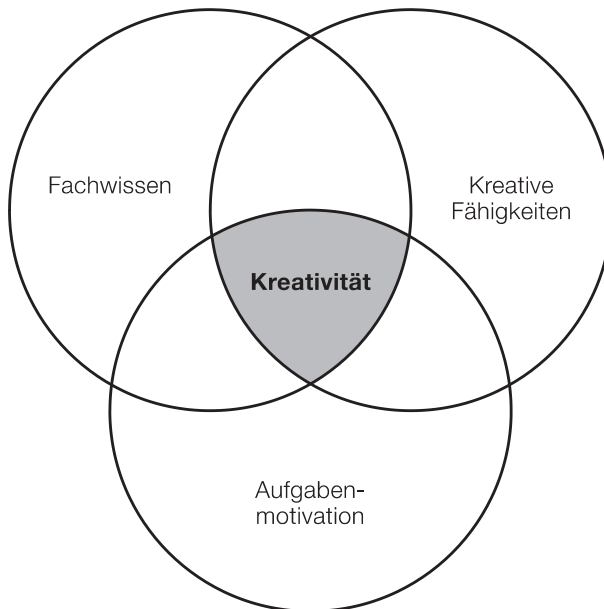


Abb. 1.7 Die drei für Kreativität notwendigen Hauptfaktoren (nach Prof. T. Amabile, Harvard)

Während sich die meisten Unternehmensrankings der angeblich innovativsten Unternehmen heutzutage im Wesentlichen an den Ausgaben für Forschung und Entwicklung orientieren, hat Amabile gezeigt, dass Innovationsleistung von Organisationen nicht nur von den verfügbaren Ressourcen sowie von einer innovationsfördernden Managementkultur abhängt, sondern – wie in Abb. 1.8 dargestellt – insbesondere von der im Unternehmen vorhandenen organisatorischen Motivation.

Ein vergleichbares Muster ergibt sich, wenn man der Frage nachgeht, wodurch verantwortungsvolles Verhalten bei hoher Autonomie gefördert wird. Geht man grundsätzlich davon aus, dass jede Form der Handlungsfreiheit eine eigenständige Entscheidung erfordert, unabhängig ob sie zu einer Handlung oder der Unterlassung einer Handlung führt, so ergibt sich die Qualität des Ergebnisses aus den bewussten und unbewussten Entscheidungskriterien des Handelnden, die diesen Prozess steuern.

Ein solches selbst motiviertes Verhalten ist grundsätzlich eine Variante ethischer Entscheidungsprozesse, die stets multifaktoriell beeinflusst sind, allerdings zu einem starken Anteil unbewusst ablaufen. Ihre wesentlichen Einflussfaktoren

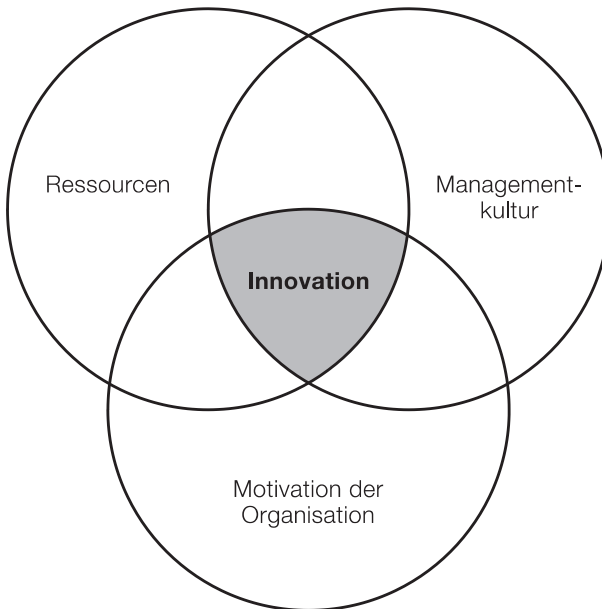


Abb. 1.8 Die drei für Innovation entscheidenden Hauptfaktoren (nach Prof. T. Amabile, Harvard)

sind auf der einen Seite externe Einflüsse wie soziale Normen sowie wahrgenommene Verhaltenskontrolle („Theorie of Planned Behaviour“). In Kombination mit entsprechender Autonomie werden sie andererseits aber in etwa gleichem Umfang durch persönliche Überzeugungen und Grundeinstellungen („Norm Activation Model“) beeinflusst (Bamberg und Möser 2007).

Verschiebt sich nun aufgrund der steigenden Komplexität der Schwerpunkt in Organisationen von einem im Detail vorgeschriebenen Arbeitsumfeld aus bekannten Situationen zu immer autonomen Arbeitsbereichen, die auch zunehmend neue Konstellationen repräsentieren, verlagert sich analog der Schwerpunkt der Entscheidungskriterien weg von externen Einflüssen hin zu inneren Überzeugungen.

Verantwortliches Handeln wird also in zunehmend autonomen Situationen ebenfalls immer stärker von der inneren Handlungsmotivation – der intrinsischen Motivation – determiniert.

Betrachtet man zuletzt die Fähigkeit, in einem Netzwerk unterschiedlicher Partner erfolgreich zu arbeiten, so zeigt sich auch hier sofort, dass es nicht nur einer rationalen Abwägung möglicher Verhaltensalternativen bedarf, um eine möglichst für alle Parteien als positiv wahrgenommene Lösung zu finden. Entscheidend ist die Fähigkeit, kognitiv die Beziehung zu reflektieren und Empathie zu entwickeln, um zunächst möglichst gut die Wahrnehmungswelt der anderen beteiligten Personen nachvollziehen zu können.

Auch in diesem Fall ist offensichtlich, dass ein von den eigenen Interessen losgelöstes, authentisches Interesse an einer Fremdwahrnehmung schon per Definition im Widerspruch zu jeder Form von extrinsischer Motivation stehen muss, da diese explizit auf die Aktivierung des Eigeninteresses ausgelegt ist. Insofern kann man zwangsläufig davon ausgehen, dass auch für das erfolgreiche Agieren in Netzwerken als Grundvoraussetzung eine intrinsische Motivation erforderlich ist.

- Nur Organisationen, die von einem hohen Maß an intrinsischer Motivation angetrieben sind, können Fähigkeiten wie Kreativität, Verantwortung und Kollaborationsfähigkeit in dem Maß entwickeln, wie sie zukünftig in der Wirtschaft überlebensnotwendig sind.

Zusammenfassend kann man also zum einen feststellen, dass, wie in Abb. 1.9 dargestellt, *alle drei* Schlüsselfaktoren für Erfolg in einer global vernetzten Welt existentiell von einer Bedingung abhängen: dem Level an intrinsischer Motivation der Handlungsbeteiligten in der Organisation.

Weiterhin ist eine Kultur erforderlich, in der nicht mehr belohnt wird, den Fokus primär auf den eigenen persönlichen Vorteil zu richten. Vielmehr muss zusätzlich eine Identifikation mit dem Wohl der gesamten Organisation entstehen,

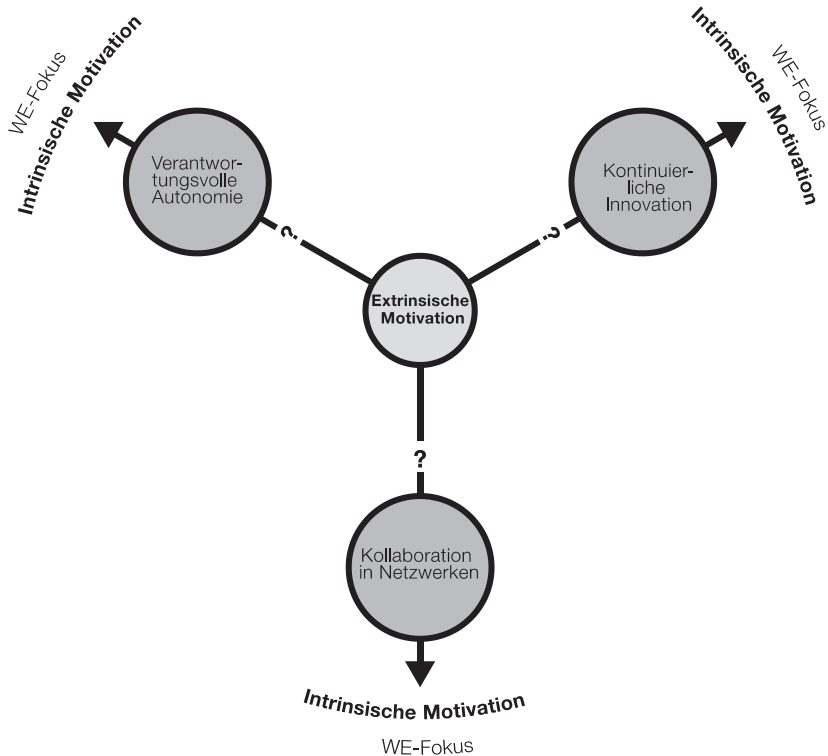


Abb. 1.9 Abhängigkeit der zukünftigen wirtschaftlichen Erfolgsfaktoren von intrinsischer Motivation

bei dem auch die vitalen Interessen des Systems, in das das Unternehmen eingebettet ist, ausgewogen berücksichtigt werden.

Monetäre Leistungsmodelle, wie sie bisher unsere Arbeitswelt dominiert haben, sind für beide Faktoren nicht nur wenig hilfreich, sondern nachweislich stark kontraproduktiv. Während extrinsische Motivationssysteme durch das von ihnen induzierte kontrollierende Umfeld jede intrinsische Motivation verdrängen, unterminieren sie zusätzlich durch ihren Fokus auf die Stimulation des Eigeninteresses jegliche Kooperationskultur.

1.5 Darwin und die Ameisen

„Superorganismen“ werden Kolonien sozialer Insekten genannt, die sich durch altruistische Zusammenarbeit sowie komplexe Kommunikation und Arbeitsteilung auszeichnen.

(Bert Hölldobler & Edward O. Wilson, „Der Superorganismus“)

Kaum ein Name wird häufiger mit der Erforschung der Grundgesetze der Natur verbunden als Charles Darwin. Und keine seiner Theorien hat auch nur annähernd den Bekanntheitsgrad erlangt, wie seine zu Beginn der zweiten Hälfte des 19. Jahrhunderts veröffentlichten Erkenntnisse über den aus seiner Sicht wichtigsten Mechanismus der Evolution: die natürliche Selektion. So wird in der Regel Darwinismus gleichgesetzt mit einem unumstößlichen Naturgesetz des Überlebens des Stärkeren.

Ganz in der Tradition, neue und unumstößliche Erkenntnisse der traditionellen Naturwissenschaften in die gerade erst entstehenden Wirtschaftswissenschaften einzubauen, um ihnen zusätzliche Glaubwürdigkeit zu verleihen, ist es insofern auch nicht verwunderlich, wenn dieses Gesetz schnell Einzug in die Formelsammlung der allgemeinen Betriebswirtschaft hielt. Da es plausibel den von Adam Smith postulierten Erfolgsfaktor des Eigeninteresses als Haupttriebfeder wirtschaftlicher Tätigkeit ergänzte, wurde das Gesetz des Stärkeren zu einer der tragenden, vielleicht sogar der wichtigsten Säule unserer modernen ökonomischen Wettbewerbskonzepte.

Doch anders als die Naturwissenschaften, die in den folgenden Jahrhunderten die Evolutionsprozesse immer weiter erforscht haben, um die volle Komplexität der Erfolgsrezepte der Natur zu erfassen, hat die Betriebswirtschaft erneut die auf den ersten Blick frappierende Einfachheit des Erklärungsmodells vorgezogen. Unabhängig, ob es um Markterfolg oder organisatorische Leistungsmodelle geht, wird Wettbewerb als primäre Grundlage für erfolgreiche wirtschaftliche Entwicklung uneingeschränkt postuliert.

Dabei wird bereits bei oberflächlicher Betrachtung offensichtlich, dass ohne eine zweite Triebkraft, die zeitgleich immer wieder neue Varianten hervorbringt, Systeme, die ausschließlich auf Selektion aufgebaut sind, schon aus rein logischen Gründen keinerlei Entwicklung hervorbringen können. Da sie keine Verbesserungen erzeugen, sondern lediglich die beste aus den bereits vorhandenen Lösungen favorisieren, müssen sie notwendigerweise zu Stagnation und letztendlich zur inneren Selbsterstörung führen.

Die Natur hat diese Herausforderung durch eine zweite evolutionäre Fähigkeit, die der Mutation, gelöst. Indem sie ihr eigenes Kopierverfahren so konzipiert hat,

dass es aufgrund seiner eingebauten Fehlerhaftigkeit ständig neue Varianten hervorbringt, bildet sie kontinuierlich überhaupt erst eine sich ständig verändernde Basis für immer neue Selektionen.

Dennoch ist es bis heute nur sehr selten in Wirtschaftsorganisationen zu finden, dass auf Augenhöhe mit erbrachten Höchstleistungen auch die Vielzahl der generierten Varianten belohnt wird, die auf dem Weg dorthin zunächst geschaffen, allerdings dann als weniger erfolgreich ausgesondert wurden. Anstatt Fehler als notwendige Schritte auf dem Weg zu neuen, besseren Lösungen anzuerkennen und hierzu zu motivieren, werden diese in der Regel abgestraft. Systematische Vorschriften durch „Fachabteilungen“ über die maximal zugelassene experimentelle Bandbreite von Handlungen zur besseren Standardisierung tragen das Ihre dazu bei, damit jede organisatorische Neigung zur Mutation in der Regel bereits im Keim erstickt wird.

Während Darwin bereits die Veränderlichkeit der Arten und die kontinuierliche Evolution der kleinen Schritte als weitere notwendige Elemente identifiziert hat, scheinen diese Prinzipien im Sog der Vereinfachungen unserer Betriebswirtschaft untergegangen zu sein. So hinterfragen wir in den meisten Fällen nicht, wie durch optimierte Bonussysteme für erfolgreiche Zielerreichung irgendeine Form der Kreativität oder Innovation entstehen soll, sondern erwarten, dass auch dafür unsere für transaktionale Wiederholtätigkeiten entwickelten und bewährten Führungsmethoden aus „Karotte und Stock“ tauglich sind. Gesunde Fehlerkulturen sind demgegenüber in den meisten Wirtschaftsunternehmen insbesondere bei steigenden Leistungsanforderungen unbekannt oder beschränken sich auf Lippenbekenntnisse.

Ein noch härteres Schicksal hat die Frage ereilt, wie innerhalb von komplexeren Organismen beziehungsweise Systemen nachhaltig erfolgreiche Interaktion entstehen kann. Dass dies in der strukturell sehr einfachen Wirtschaftsrealität kaum eine Rolle spielte, in der Adam Smith seine Theorie aufstellte, nach der die Maximierung des Einzelinteresses jedes wirtschaftlich Beteiligten zu maximalem Wohlstand einer Gesellschaft führt, ist verständlich. Schließlich kannte man nur in geringem Umfang komplexe Arbeitsteilung – und noch weniger global vernetzte komplexe Systeme.

Was damals in seiner Welt für Metzger und Bäcker galt, die zu dieser Zeit nahezu ihre gesamte Lieferkette in eigener Hand hielten und ihrer Tätigkeit weitgehend unbeeinflusst von anderen „Wirtschaftssubjekten“ nachgehen konnten, wurde allerdings stillschweigend in eine zunehmend arbeitsteilige Wirtschaft übernommen und gilt noch heute als unverrückbares Mantra der Ökonomie: dass maximaler Ich-Fokus zur bestmöglichen wirtschaftlichen Lösung führt.

Auch hier würde ein Blick in die Evolutionstheorie helfen, dieses Prinzip maximal als suboptimale Teillösung von kaum entwickelten Mikroorganismen zu enttarnen. Denn spätestens bei komplexeren Lebewesen wird diese Form einer rücksichtslosen Zelldominanz als Krebs bezeichnet, der zunächst den Wirtsorganismus schwächt, um dann gemeinsam mit ihm zugrunde zu gehen.

Dennoch haben wir den gegenseitigen Wettlauf um das größte Stück Kuchen bis in die kleinsten Bereiche unserer Wirtschaftsorganisationen getragen und Arbeitsverhältnisse auf physische Arbeitsverträge gebaut, die zu individueller Bestleistung motivieren und auch das dritte wesentliche Erfolgsrezept der Natur, das Prinzip der Kooperation, zwangsläufig verdrängen.

An dieser Stelle drängen sich zwei Fragen auf: Welche Welt würden wir heute erleben, wenn die Natur sich ebenfalls in dieser Weise alleine auf das Grundprinzip der Selektion abgestützt hätte? Und welche Wirtschaft würde entstehen, wenn wir akzeptieren würden, dass erst die Kombination aller drei Evolutionsrezepte den Erfolg komplexer Organismen ermöglicht?

Auf die erste Frage lässt sich sicherlich keine befriedigende wissenschaftliche Antwort geben, wenn allein die Entstehung von Leben vor mehreren Milliarden Jahren vermutlich bereits der chemischen Mutation und der interzellulären Kooperation bedurfte. Allerdings lässt sich mit ein wenig Fantasie jedes erdgeschichtliche Zeitalter leicht für immer „einfrieren“, wenn allein schon der kontinuierliche Prozess von Versuch und Irrtum in Form von Varianten plötzlich aufgehört hätte. Die rücksichtslose Fokussierung auf die eigenen Vorteile aller zu diesem Zeitpunkt existierenden Lebewesen hätte dann mit an Sicherheit grenzender Wahrscheinlichkeit dafür gesorgt, dass Sie dieses Buch heute nicht lesen könnten – weil zwischendurch die stärkste überlebende Spezies ihre eigene Lebensgrundlage vernichtet hätte.

Der zweiten Frage kann man sich annähern, wenn wir Wirtschaft als ein vom Menschen entwickeltes, vereinfachtes Systemmodell anerkennen, dessen beeindruckende Eigendynamik bisher einem Satz von einmal festgelegten Denkregeln folgt, die nur deswegen weiterhin so evolutionsresistent erscheinen, weil wir alle an sie glauben und sie als angeblich unveränderbar verinnerlicht haben. Eine solche Sichtweise würde uns die Möglichkeit eröffnen, durch einen Upgrade dieser Regeln dank neuer Einsichten noch erfolgreichere Systeme zu erschaffen.

In gewisser Weise scheint der Mensch es zunächst in der Tat geschafft zu haben, über unseren Intellekt und unsere Fähigkeit der komplexen Kommunikation eine neue Dimension der evolutionären Entwicklung zu kreieren, die in ihrer Geschwindigkeit die zeitraubenden Mutationsprozesse unserer physischen Biosphäre weit übertrifft. Hierzu gehören auch sämtlichen Formen der vom Menschen geschaffenen Sozialstrukturen – und somit kann man auch die Wirtschaft dazu zählen.

Allein unsere Fähigkeit, die Konsequenzen unseres Handelns zumindest bis zu einem gewissen Grad der Komplexität vorab zu durchdenken, erlaubt uns, durch mentale Aussonderung offensichtlicher Fehlentwicklungen „ex ante“ die Zahl der wirklich erfolgsversprechenden Optionen deutlich zu senken und die Effizienz des Entwicklungsprozesses gegenüber dem aufwendigen Mutationsprozess der Natur, in dem Varianten nur zufällig entstehen, deutlich zu steigern.

Da die biologische Entwicklung unseres Gehirns allerdings nur sehr bedingt mit der rasanten Komplexitätsentwicklung unserer Systeme Schritt gehalten hat, müssen wir gleichzeitig das Bewusstsein für eine unserer Erblasten der Evolution schärfen: Unser Reptiliengehirn, welches auch heute noch unsere überwiegend instinktiven Denk- und Handlungsmuster bestimmt, gaukelt uns häufig nur eine scheinbare Sicherheit über Zukunftsszenarien vor, die lediglich auf unseren verinlerlichten mentalen Modellen und Heuristiken fußt.

Insofern müsste Mutation in einem an der Natur orientierten Wirtschaftssystem die systematische Schaffung und Validierung von Varianten in zwei Möglicherkeitsräumen beinhalten: die konstante Variation der existierenden Lösungen innerhalb von Bereichen, die für eine weitere Verbesserung analytisch vielversprechend erscheinen; sowie immer wieder das bewusste Betreten von radikal neuen Territorien, um die existierenden mentalen Modelle zu hinterfragen. Ersterer würde auf effiziente inkrementelle Innovation fokussieren, während letzterer disruptive Innovation zum Ziel hat.

Während die Auswahl dieser Räume idealerweise aus einem kollektiven Entscheidungsprozess mit möglichst diversifizierter Zusammensetzung entstehen sollte, um eine maximale Zahl an unterschiedlichen Perspektiven sicherzustellen, muss das Gesamtsystem in eine Kultur eingebettet sein, die entsprechende Fehler bewusst als unvermeidbar anerkennt und als Teil des notwendigen Lernprozesses honoriert.

Bezüglich dem zweiten fehlenden evolutionären Element, der Frage der Kooperation, hat die Spieltheorie in den letzten Jahrzehnten hilfreiche Erkenntnisse geliefert, die deutlich über einen moralisch begründeten oder rationalen Altruismus hinausreichen. Während zunächst durch eine Vielzahl an empirischen Experimenten gezeigt werden konnte, dass auch die menschliche Natur durchaus Sozialverhalten weit über rücksichtslosen Egoismus hinaus beinhaltet, konnte inzwischen auch die faktische Überlegenheit von partiell kooperativen Strategien für das Ergebnis nachgewiesen werden.

Verbindet man die Grundannahme eines durchaus am eigenen Vorteil interessierten Individuums mit dieser Erkenntnis, dass im Gegensatz zur verbreiteten betriebswirtschaftlichen These maximaler Wohlstand eben nicht durch maximales Eigeninteresse erreicht wird, sondern noch größerer Wohlstand durch ausge-

wogene Kooperationsstrategien erreichbar ist, so ergibt sich hieraus ein weiteres Grundprinzip für ein Wirtschaftssystem, welches sämtliche Erfolgsrezepte der Natur zu integrieren versucht.

Der Evolutionsbiologe Martin Nowak hat durch mathematische Simulationen nachgewiesen, dass es zumindest fünf dieser Kooperationsstrategien gibt, die bei Interaktionen über einen längeren Zeitraum für ein Kollektiv, aber damit auch implizit für jeden Einzelnen, deutlich vorteilhafter sind als ein System auf der Basis der Maximierung der Eigeninteressen. Hierzu gehören insbesondere die Strategien einer direkten sowie einer indirekten Gegenseitigkeit, zu der nur der Mensch aufgrund seiner kognitiven Kompetenzen fähig ist (Nowak und Highfield 2011).

Auf der Basis seiner Simulationen hat Nowak gezeigt, dass die für alle Beteiligten eines Systems erfolgreichste Strategie nicht das Prinzip des Misstrauens oder der bedingungslosen Vergeltung ist, sondern dass kollaborative Beziehungen auf der Basis eines moderaten Maßes an Großzügigkeit, Vertrauen und Vergabung über eine längere Zeit zum bestmöglichen Gesamtergebnis führen. Mit einer solchen Strategie führt Großzügigkeit nicht notwendigerweise zu dem höchsten eigenen Vorteil in jeder einzelnen Transaktion, allerdings zu einer Steigerung der Anzahl der Transaktionen in vernetzten Systemen – und somit kumuliert zu einem besseren Ergebnis. Vertrauen ermutigt zu einem ersten kooperativen Schritt in jedem neuen Beziehungsverhältnis. Und in einem begrenzten Umfang gewährte Vergabung führt dazu, dass ein grundsätzlich immer für Störungen anfälliges und somit instabiles kooperierendes System zwischen menschlichen Akteuren nicht bei jeder irrtümlichen Störung dauerhaft zusammenbricht, sondern immer wieder neu etabliert werden kann.

In komplexeren Systemen erweitert sich diese direkte Strategiebeziehung noch auf ein System indirekter Beziehungen, bei denen die Reputation dafür sorgt, dass Gegenseitigkeit auch in verketteten Beziehungsgefügen für einen Erfolg notwendig wird.

Angesichts der Tatsache, dass Wirtschaft inzwischen nicht mehr einzelne, lokal begrenzte Transaktionen betrifft, wie dies zu Anfang unserer Wirtschaftsgeschichte noch überwiegend der Fall war, sondern es sich inzwischen um ein engmaschig vernetztes System handelt, dessen Transaktionsbeziehungen über einen längeren Zeitraum voneinander abhängig sind, ist es offensichtlich, dass ursprünglich für punktuelle Einzelhandlungen erfolgreiche Strategien neu überprüft werden müssen. Darüber hinaus hat das Internet eine globale Wirtschaftsrealität geschaffen, in der, dank fast unbegrenzter Transparenz, neue Systeme möglich geworden sind, die auf indirekter Gegenseitigkeit aufbauen. So gehört öffentliches Feedback inzwischen zu fast jedem Wirtschaftszweig.

Insofern ist auch die Notwendigkeit in der heutigen Wirtschaft unübersehbar, von einer Strategie der Maximierung des Eigeninteresses auch auf nachweisbar erfolgreichere Kooperationsstrategien umzusatteln, wie uns dies die Natur schon immer für komplexere Organismen vorgeführt hat.

- Eine Organisation, die nicht nur die Selektion zu ihrem existenziellen Mantra erklärt, sondern auch Mutation und Kooperation als Erfolgsstrategie integriert, ist nachweislich in einer global vernetzten Wirtschaft erfolgreicher.

Aber reicht es aus, unserem so vertrauten Homo Economicus lediglich klar zu machen, dass er noch erfolgreicher sein kann, wenn er sich in seinen Strategien besser auf die Komplexität des Systems Wirtschaft einstellt und beginnt, Mutation zuzulassen und Kooperation anzustreben?

Sicherlich würde allein dies schon zu einer ganz neuen Qualität an Ergebnissen führen, insbesondere wenn wir auch zukünftige Generationen auf unseren Radarschirm für indirekte Gegenseitigkeit bringen.

Noch interessanter wird es allerdings, wenn wir in unsere Überlegungen noch das von Bert Hölldobler und Edward Wilson beschriebene Konzept von „Superorganismen“ einbeziehen. So bezeichnen sie Tiergattungen (in der Regel Insekten), denen es gelungen ist, ihr gesamtes Sozialsystem als eigenen Organismus zu organisieren (Hölldobler und Wilson 1994). Die laut ihnen hierfür notwendigen Rahmenbedingungen einer intensiven Kommunikation sowie umfangreiche Arbeitsteilung können sicherlich inzwischen in unserer vernetzten Wirtschaft als gegeben angesehen werden.

Wie aber könnte die menschliche Version einer solchen Organisationsform aussehen, die es beispielsweise Ameisen evolutionär ermöglicht hat, mit nur 2 % der Vertreter der Gattung der Insekten auf 50 % der gesamten globalen Biomasse dieser Spezies heranzuwachsen und annähernd das Gewicht der gesamten menschlichen Bevölkerung des Planeten zu erreichen (Kirchner 2001)?

Unterstellt man für einen Augenblick, dass ein solcher menschlicher „Superorganismus“ über vergleichbare Grundfähigkeiten wie der Mensch selbst verfügen sollte, so wäre ein denkbare Organisationsprinzip, eben diese Funktionalitäten in einer adäquaten Qualität auch auf organisatorischer Ebene abzubilden.

Ein solcher Organisationsorganismus sollte nicht nur leistungsfähige Bewegungs- und Handlungsfähigkeiten ermöglichen, sondern auch die Fähigkeit haben, durch externe Sinne ebenso wie durch die Fähigkeit der Selbstreflexion, die wesentlichen Faktoren für Entscheidungen erfassen zu können. Er würde durch konstantes Lernen gehirnähnliche Kompetenzen kontinuierlich ausbauen,

durch ein zentrales Nervensystem vernetzt sein und müsste von einer kräftigen Herzfunktion versorgt werden. Gesunde Ernährung, ein starkes Immunsystem und ein aktives Gleichgewichtssystem würden seine nachhaltige Funktionsweise sicherstellen.

- Transzendiert man in moderne Organisationen den bisher allgegenwärtig induzierten Ich-Fokus, so können sie die Qualität eines „Superorganismus“ erreichen, wenn sie die wesentlichen menschlichen Vitalfunktionen organisatorisch imitieren.

Was dies für ein Unternehmen bedeutet, kann man am Beispiel der Gehirnfunktionen nachvollziehen, für das Gerald Hüter drei unterschiedliche evolutionäre Stufen identifiziert (Hüter 2001):

- Das Parasitengehirn, das es sich in einer einmal gefundenen Bionische gemütlich macht und lediglich als rudimentäre Funktion die Aufrechterhaltung der inneren Ordnung am Leben erhalten hat.
- Das Maulwurf-Gehirn, das für seine spezifische Bionische optimiert ist, während alle dort nicht notwendigen Fähigkeiten mit der Zeit nachlassen.
- Der „Komplexitäts-Generalist“, der sich dank seiner Fähigkeit, kontinuierlich lernen zu können, konstant an neue und sich dynamisch verändernde Umgebungen anzupassen vermag.

In einem Wirtschaftssystem repräsentiert die erste Variante eine Organisation, die ihren Erfolg dank ihrer Errungenschaften in der Vergangenheit auch zukünftig erwartet und keine Notwendigkeit für eine Weiterentwicklung sieht. Die mittlere Version entspricht einem Unternehmen, das sich analog zu Porter auf eine bestimmte Nische fokussiert hat und dort versucht, seine Kompetenz immer weiter zu optimieren. Demgegenüber erkennt ein Komplexitäts-Generalist an, dass nachhaltiger Erfolg auf hoher Veränderungsfähigkeit basiert und konstantes Lernen hierfür die notwendige Voraussetzung ist.

Analog lassen sich auch die anderen Vitalfunktionen in verschiedenen evolutionären Qualitäten in Organisationen wiedererkennen.

Um die bestmöglichen Voraussetzungen zum Erfolg in unserer inzwischen global vernetzten Wirtschaft zu haben, müsste eine Organisation demnach alle drei Erfolgsrezepte der Natur in ihre operativen Abläufe einbauen, sowie darüber hinaus strukturell die wesentlichen Vitalfunktionen unseres eigenen Organismus auf einem hoch entwickelten evolutionären Level imitieren.

Wie ein solcher Organisationsorganismus aussieht, der gleichzeitig die essenziellen Faktoren für intrinsische Motivation sowie einen kollektiven Fokus integriert, und welche Managementkompetenzen hierfür notwendig sind, wird im folgenden zweiten Kapitel dieses Buches im Detail erläutert.

Literatur

- Amabile, Teresa M. 1983. The social psychology of creativity: A component conceptualization. *Journal of Personality and Social Psychology* 45 (2): 357–376.
- Amabile, Teresa M. 1996. *Creativity and Innovation in Organizations* (9–396–239). Boston: Harvard Business School.
- Bamberg, Sebastian, und Guido Möser. 2007. Twenty years after Hines, Hungerford, and Tomera: A new meta-analysis of psycho-social determinants of pro-environmental behavior. *Journal of Environmental Psychology* 27:14–25.
- Beinhocker, Eric D. 2006. *The origin of wealth: Evolution, complexity and the radical remaking of economics*. Boston: Harvard Business School Press.
- Csikszentmihalyi, Mihaly. 2004. *Flow im Beruf: Das Geheimnis des Glücks am Arbeitsplatz*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Hölldobler, Bert, und Edward O. Wilson. 1994. *Journey of the ants. A story of scientific exploration*. Cambridge: Harvard University Press.
- Hüter, Gerald. 2001. *Bedienungsanleitung für ein menschliches Gehirn*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Kahneman, Daniel. 2011. *Schnelles Denken, langsames Denken*. München: Siedler.
- Kirchner, Walter. 2001. *Die Ameisen: Biologie und Verhalten*. München: Beck.
- Nowak, Martin A., und Roger Highfield. 2011. *Supercooperators: Altruism, evolution and why we need each other to succeed*. New York: Free Press.
- Porter, Michael E. 1999. *Wettbewerbsstrategie*. Frankfurt: Campus.
- Smith, Adam. 1999. *Der Wohlstand der Nationen*, 8. Aufl. München: Deutscher Taschenbuch Verlag (Erstveröffentlichung 1776).

Bionische Unternehmensführung
Mitarbeitermotivation als Schlüssel zu Innovation,
Agilität und Kollaboration
Fox, R.
2017, XX, 310 S. 35 Abb., Hardcover
ISBN: 978-3-658-13224-8