
Vorwort

Die Strahlkraft des Silicon Valley ist enorm. Die Produkte und Leistungen aus dem Silicon Valley halten seit Jahren Einzug in deutsche Unternehmen, und seit einiger Zeit nimmt auch das Interesse an den dort verwendeten Führungs- und Arbeitsmethoden zu. Nicht zuletzt die sprunghaft-exponentielle Entwicklung von Unternehmen wie Facebook und Google und die Verbreitung ihrer Technologien haben das Interesse an den Arbeitsmethoden dieser Unternehmen befeuert.

Zudem geben sich die Innovationsführer aus dem Silicon Valley recht freizügig. Es scheint kaum Geheimnisse rund um die Arbeitsmethoden zu geben. Unternehmen wie z. B. Google gewähren sehr umfassende Einblicke in die Firmenkultur und legen Methoden, Prinzipien, Instrumente offen. Nachteile daraus werden offenbar nicht gefürchtet; es gehört zum Kodex, zum Selbstverständnis und auch zum Selbstvertrauen, sich der Kritik der Öffentlichkeit auszusetzen. Diese offene und transparente Form der Kommunikation dürfte das Interesse an den Arbeitsweisen zusätzlich beflügeln. Es gibt in Unternehmen viele Fragen, etwa:

- Wie genau arbeiten die Unternehmen?
- Was machen sie anders als deutsche Unternehmen?
- Was kann man lernen?
- Was lässt sich möglicherweise auf den eigenen Bereich übertragen?

Warum ein Buch dazu?

"Müssen Sie eigentlich schon agil sein?", fragt Prof. Gunter Dueck zur Eröffnung eines Vortrags¹. Und: "Eigentlich weiß doch keiner so recht, was gemeint ist, wenn er ab sofort agil arbeiten soll", ist er überzeugt und vermutet, dass selbst diejenigen, die Agilität anordnen, das dazugehörige Manifest nie gelesen haben. Vielleicht, weil der Begriff größer klingt, als er ist: Die Basisregeln dieses neuen Arbeitsprinzips füllen nicht mehr als eine

¹ <http://bit.ly/2sycGUI> Online-Beitrag auf www.lebensmittelzeitung.net vom 21.04.17

Din-A4-Seite. Prof. Dueck amüsiert sich, wie Topmanager in die Google-Zentrale pilgern, wo sie sich für ein paar Stunden umschaauen dürfen und begeistert zu wissen glauben, was sie im eigenen Haus tun müssen: Eine Wand bunt streichen, Hängematte und Tischkicker platzieren – und die Order ausgeben "Seid agil!". Ist es tatsächlich so einfach?

Agil, Scrum, Holacracy & Co. Manche Begriffe haben sich schon eingeprägt und sich einen festen Platz im Wortschatz von Führungskräften gesichert. „Da müssen wir agiler werden“, findet sich tatsächlich im Sprüche-Repertoire für das Wochenmeeting bei vielen Führungskräften, aber auch bei Beratern und Experten. Doch wer weiß genau, was damit gemeint ist. Ist es vielleicht nur ein Synonym für den „alten Spruch“, „wir müssen flexibler werden.“ Und, was hat es mit Holacracy oder Holakratie auf sich? Was ist es genau, irgendetwas mit Hierarchieabbau? Sind „Rep-Links“ nicht doch einfach nur Führungskräfte mit neuer Bezeichnung? Könnten Sie selbst diese mit eigenen Worten beschreiben?

Diese Fragen waren uns Anregung und Motivation für dieses Buch. Denn nachdem wir selbst ein paar Bücher zu diesen neuen Ansätzen gelesen hatten, entstand das Gefühl, dass die Konzepte interessanter sind, als wir es ursprünglich hinter der Fassade der Modeerscheinung vermutet hätten. Nicht alles ist neu, aber vieles ist konsequent weitergedacht und mit Instrumenten hinterlegt worden.

Die Idee etwa, Prototypen nicht nur für Softwarefunktionalitäten zu entwickeln, sondern mal eine Organisationsidee als Prototyp aufzubauen, hatten vielleicht schon viele vor einigen Jahren. Aber ohne die richtigen Tools dominiert in vielen Organisationsprojekten noch bis heute die „Suche nach der Wahrheit“ in ewigen Diskussionsrunden. Jetzt finden sich gleich mehrere Ansätze, die die Idee von Prototypen für verschiedenste Einsatzgebiete operationalisieren. Wir sehen u. a. Design Thinking, Business Model Canvas und Lean Start-up als sehr anregende Beispiele dafür.

Oder die Idee, die Rolle der Führungskräfte zu verändern, dürfte zumindest allen bekannt vorkommen, die sich mit Führung als Ausdruck von Macht beschäftigt haben. Heute finden wir viele Ansätze, die die Macht der Führungskräfte real beschränken und zwar als Voraussetzung für Erfolg in disruptiven Zeiten. Im Konzept der Holakratie finden wir eine völlig neue, verteilte Macht über Repräsentanten. Bei Google wird die Entscheidungsmacht der Manager für viele klassische Personalthemen wie Einstellung, Gehaltsfindung, Leistungsbewertung aktiv durch kollektive Abstimmungsformen ersetzt. Dies sind methodisch ausgefeilte Konzepte, die sich zweifellos in deutschen Unternehmen anwenden lassen.

Die Idee einer schrittweisen, iterativen, fehlertoleranten Entwicklung von Produkten, Dienstleistungen und sogar Geschäftsmodellen mag auch schon den ein oder anderen projektverantwortlichen Marketing-Experten umgetrieben haben, der Angst vor dem Scheitern seines „Du hast genau einen Versuch“-Ansatzes hatte. Jetzt finden wir gut operationalisierte und erprobte Ansätze für kurzgetaktete und bei Bedarf iterative Produktentwicklungen, wie etwa Scrum, Lean-Project Management und Business Model Canvas. Und auch die Führungskonzepte scheinen dazu zu passen, wie uns die Beschäftigung mit agiler Führung, Digital Leadership und den Google Work Rules zeigt. Ja, und sogar die

Effizienz geht dabei nicht kaputt, sondern im Gegenteil, Agilität und Flexibilität scheinen sich gut mit schlanken Prinzipien aus dem Lean Management zu vertragen.

Grund genug für uns, ein Buch zu diesen Konzepten in Angriff zu nehmen und es unter die „Dachmarke Silicon Valley“ zu stellen. Wir wollten Darstellungen, die die z. T. in umfangreichen Erstveröffentlichungen beschriebenen Konzepte auf 15-20 Seiten im Kern erfassen und sogar die wichtigsten Instrumente zur Umsetzung dabei berücksichtigen. Der Leser sollte nicht nur eine Bewertungskompetenz entwickeln („dieses Konzept kann auch für meinen Bereich sinnvoll sein“), sondern er sollte nach dem Lesen mit dem ersten Schritt beginnen können.

Abgleich mit Bekanntem. Obwohl wir die Prägnanz der Darstellungen betont haben, geht es uns dennoch um einen Abgleich mit bekannten Konzepten. Neues baut – wie fast immer – auf Vorhandenem auf. Wir haben die Autoren (und uns selbst) dazu angehalten, Bezug auf bereits bekannte Instrumente und Vorgehensweisen zu nehmen, aber ohne diese noch einmal ausführlich zu beschreiben. Design Thinking nutzt z. B. bestimmte Elemente der Moderation und klassischer Kreativitätstechniken. Dieser Abgleich mit Bekanntem dient nicht dazu, das Verdienst der neuen Konzepte zu schmälern und diese gar abzuwerten. Uns geht es vielmehr darum, den Transfer in die Praxis zu erleichtern, indem wir das Bekannte (und ggf. schon genutzte) von dem wirklich Neuen unterscheiden, für das ggf. auch neue Rahmenbedingungen zu schaffen sind.

Notwendige Kompetenzen. Alle Beiträge sollten konkrete Empfehlungen zur Nutzung des Konzepts und zur Übertragung der Beispiele beinhalten. Einen unternehmensübergreifenden Anhaltspunkt für den Transfer in die Praxis sehen wir in (Handlungs-) Kompetenzen. Wir lehnen uns dabei an das Verständnis von Erpenbeck et al. (2017)² an, der Kompetenzen als Fähigkeiten zu selbstorganisiertem Handeln definiert, als Selbstorganisationsdispositionen zu schöpferischem und kreativem Handeln in offenen, unbekannten, mehrdeutigen und intransparenten Situationen. Kompetenzen scheinen somit der richtige Zugang zum Handeln in Zeiten disruptiver und sprunghafter Veränderungen zu sein. Im vorliegenden Band nutzen wir die Reflexion über Kompetenzen als zusätzliches Mittel der Verständigung zwischen Autoren und Lesern mit Blick auf die Praxis und zur Transferunterstützung.

Warum genau diese Konzepte?

Folgende inhaltliche Kriterien haben wir bei der Zusammenstellung der Konzepte für Beiträge berücksichtigt.

Lösungsbeitrag. Das Buch widmet sich aktuellen Konzepten zu Führung, Zusammenarbeit, Lösungsfindung und Veränderung in Unternehmen in einer sich radikal verändernden Welt. Nicht das Kriterium "en vogue" ist das wichtigste, sondern der Lösungsbeitrag

² Erpenbeck, J., von Rosenstiel, L., Grote, S. & Sauter, W. (2017). Handbuch Kompetenzmessung. Schaeffer-Poeschel, Stuttgart.

des Konzeptes zu den Herausforderungen für das Zeitalter der Digitalisierung, des Industrial Internets und der Industrie 4.0.

Organisation und Personal. Gehen wir von den drei zusammenwirkenden Dimensionen „Technik – Organisation – Personal“ aus, um die Funktionsweise von Unternehmen zu beschreiben, dann fokussieren sich die Beiträge in diesem Buch auf die Dimensionen „Organisation und Personal“, wir können auch sagen, auf das soziale System.

Silicon Valley-Bezug. Da die Trends zweifellos sehr stark von den erfolgreichen Unternehmen aus dem Silicon Valley gesetzt werden und die konkreten Ideen zu Veränderungen häufig aus Beispielen der Arbeit in diesen Unternehmen gespeist sind, wollten wir Konzepte des Silicon Valley darstellen. Das Kriterium wurde dennoch nicht ganz streng ausgelegt. Business Model Canvas und Lean Project Management sind im Ursprung nach unserem Verständnis z. B. nicht direkt einer Universität oder einem Unternehmen des Silicon Valley zuzuordnen. Aber schließlich, welches Organisationskonzept kann „im Ursprung“ auf das Silicon Valley zurückgeführt werden? Keiner würde behaupten, dass die Ideen, Mitarbeitern Freiheitsgrade einzuräumen, um mehr Kreativität zu ermöglichen, oder Prototypen zu entwickeln, um Kundennutzen zu erproben, im Silicon Valley erfunden worden sind. Wir sehen diese Ideen z. B. bei Google, im Holakratie-Ansatz und im Design Thinking sehr konsequent umgesetzt, aber eben genau so im Business Model Canvas und der agilen Führung. Wir betrachten das „Silicon Valley“ eher als „Dachmarke“ denn als „Ursprung“ für die Konzepte der Digitalisierung.

Der Kontext: Industrie 4.0.

Wenn die Instrumente des Silicon Valley im deutschen Sprachraum tatsächlich angewendet werden, dann nicht in einem Vakuum, sondern einerseits unter anderen Bedingungen als in US-amerikanischen Unternehmen, andererseits im spezifischen Kontext, der sich mit dem Stichwort Industrie 4.0 beschreiben lässt. Uns fiel im Vorfeld der Vorbereitung zu dem Buch auf, dass von Prof. Andreas Syska (Hochschule Niederrhein) eine deutsche und eine amerikanische Sicht auf Industrie 4.0 beschrieben wurde. Demnach wird der Erfolg von Industrie 4.0 hierzulande begrenzt, weil das Konzept – vertikal betrachtet – als ein „Kind der Stückfertigung kleiner Serien nach dem Verrichtungsprinzip“ (Syska 2018) gesehen wird. Damit wird das Thema stark auf die Fabrik und interne Produktionsprozesse begrenzt, Produktentwicklung und Marketing werden ausgegrenzt. In den USA werde das Thema hingegen horizontal, also vom Kunden her und über die gesamte Prozesskette gedacht. Mit diesem Zugang werden Produkte, die Supply-Chain und die Fabrik neu vernetzt. Erst so können die sog. „hybriden Produkt-Dienstleistungsbündel“ entstehen, die einen besonderen Schutz im Wettbewerb darstellen können. Zugespitzt formuliert Syska: „Die Amerikaner erzeugen Märkte, die Deutschen tüfteln an Schnittstellen. Der Deutsche fragt: Wie bringe ich das ans Laufen? Der Amerikaner fragt: Welches Geschäft kann ich damit machen?“.

Aus unserer Sicht liegt hier ein ganz wesentlicher Unterschied im Verständnis für die Anforderungen der nächsten Jahre vor. Die meisten der im vorliegenden Buch beschriebenen Instrumente ermöglichen Lösungen für die zugrunde liegende US-amerikanische

Sicht auf die Industrie 4.0. Agile Führung, Design Thinking, Business Model Canvas, Scrum beginnen mit der intensiven Beschäftigung mit dem Kunden und insbesondere dessen Bedürfnissen. Von diesen ausgehend wird nach vollkommen neuen Wegen der Kundenbindung gesucht: „Welche Probleme hat der Kunde eigentlich zu lösen, heute und morgen?“, „Braucht der unsere Produkte oder will der eine Problemlösung?“, „Was will und braucht der eigentlich genau von uns?“ etc. Die Stärken dieser Zugänge erschließen sich eher dann, wenn es darum geht, neue Dienstleistungen, Produkte- oder Produkt-Dienstleistungsbündel zu entwickeln (Stichwort Verkauf von Mobilitätslösungen statt Pkws). Wir haben Prof. Syska gebeten, im ersten Kapitel des Buchs den Kontext Industrie 4.0 zu setzen, weil wir daraus die eigentliche Motivation für die Beschäftigung mit den vorgestellten Konzepten und Instrumente ableiten.

Einheitliche Gliederung. In den dann folgenden neun Beiträgen zu einzelnen Konzepten haben wir eine einheitliche Struktur angestrebt, damit Sie sich als Leser gut in den Artikeln zurechtfinden und auch schnelle Vergleiche oder Gegenüberstellungen anstellen können. Dies war die Bitte an die Autoren. Ausnahmen sind dort gegeben, wo ein Autor oder Autorenteam etwa ein Konzept noch nicht umfassend bewerten mochte und so z. B. der Punkt 4. weggefallen ist oder etwas anders benannt wurde.

0. Zusammenfassung

1. Einleitung
2. Konzept bzw. Instrument des Silicon Valley, auf das sich der Beitrag fokussiert
3. Bekanntes und Unbekanntes
4. Bewertung
5. Welche Kompetenzen braucht es, um das Konzept zur Wirkung zu bringen?
6. Fazit
7. Literatur

Wir freuen uns, dass wir für diese Beiträge erfahrene, häufig forschende, Berater als Autoren gewinnen konnten: Stefan Dörr, Roland Eckert, Peter Hohberger, Tobias Lukas und Andreas Syska sind gleichermaßen in Forschung und Praxis aktiv. Ingrid Gerstbach und Thomas Wuttke arbeiten als Trainer und Berater mit z. T. eigenen Weiterentwicklungen der von ihnen beschriebenen Konzepte. Giuseppina Albo und Beate Monastiridis ergänzen den Beitrag zur digitalen Führung sehr interessant um die interne Perspektive der Münchener Rück AG.

So, wie wir mit einem Grundsatzbeitrag einleiten, wollten wir mit einem Praxisbeitrag schließen. Denn auch wenn wir unsere Autoren gebeten haben, kurz und prägnant und mit Blick auf die Praxis zu schreiben, unterscheidet sich der kurze Bezug auf ein Praxisbeispiel natürlich von der Beschreibung eines Umsetzungsprojektes von der Startmotivation, über den Auftrag, die bereitgestellten Ressourcen bis zum (Zwischen-) Ergebnis. Deshalb schließen wir mit einem Praxisbeitrag von Volker Casper und Friedrich Große-Duncker, der „Höhen und Tiefen“ in der Anwendung der Design Thinking-Methode bei der Fraport AG darstellt.

Wir sehen in den von den Autoren dargestellten Konzepten sinnvolle Weiterentwicklungen von Konzepten für Management, Führung und Organisation für eine Zeit radikaler Veränderungen. Wir würden uns freuen, wenn das Buch Sie anregt, diese Instrumente auszuprobieren, um diese Zeit mitzugestalten.

Wir danken allen Autoren für die Bereitschaft mit einem Beitrag an diesem Buch mitzuwirken. Sie haben uns als Herausgebern mit den Inhalten eine anregende und lehrreiche Arbeit ermöglicht. Wir bedanken uns bei Herrn Uwe Grundmann, Leiter Produktionszentrum Fahrbare Baukompressoren, Kaeser Kompressoren, für die jederzeit inspirierenden Gespräche zu neuen Führungskonzepten, zu Industrie 4.0, zu Anmerkungen aus der Praxis bis hin zu Hinweisen zu Autoren. Wir danken Frau Janina Tschech und Juliane Wagner vom Springer-Gabler Verlag herzlich für die jederzeit freundliche, gute und unkomplizierte Zusammenarbeit. Und wir danken uns gegenseitig für die wieder einmal gute, lösungsorientierte gemeinsame Arbeit in einem schönen Projekt.

Sven Grote, Braunschweig

Rüdiger Goyk, Berlin

Führungsinstrumente aus dem Silicon Valley

Konzepte und Kompetenzen

Grote, S.; Goyk, R. (Hrsg.)

2018, XI, 204 S. 26 Abb., Hardcover

ISBN: 978-3-662-54884-4