

Klaus Doppler, Christoph Lauterburg

CHANGE MANAGEMENT

**Den Unternehmenswandel
gestalten**

»Das
Standardwerk
seit
25 Jahren!«

14., aktualisierte Auflage



campus



Arbeitsmaterial für die Praxis

ZUSATZMATERIAL ZUM DOWNLOAD

Sie erhalten die Fragebögen aus diesem Buch gleich mit dazu.

Alle Materialien zum Buch finden Sie unter:

www.campus.de/change

Das Passwort lautet: **EcQ7S3**

Es gibt inzwischen hinreichend Literatur über das »Was« und das »Warum« von Veränderungsprozessen in Unternehmen. Dieses Buch zeichnet sich dadurch aus, dass es konkret und anhand zahlreicher Beispiele zeigt, wie man solche Veränderungen durchführt – aus der Praxis für die Praxis. Ein Großteil des Buches besteht aus dem dafür notwendigen Instrumentarium: Hier fassen die Autoren auf jeweils wenigen Seiten das für die Praxis wichtigste *How-to-do-it* zu Themen zusammen, die eine maßgebliche Rolle bei Veränderungsprozessen spielen (etwa Kommunikation, Gestaltung von Workshops), oder zu denen der Praktiker erst ganze Bücher durchforsten müsste (zum Beispiel Organisationsdiagnose, Projektmanagement, Ergebnisverbesserung, Strategieentwicklung).

Die Autoren zeigen, welche völlig neuen Strukturen erforderlich sind, die vom Netzwerkmodell und von Prozessketten sowie von einer team- und kundenorientierten Kultur ausgehen. Klaus Doppler und Christoph Lauterburg beschreiben die typischen Phasen von Veränderungsprozessen, die zentralen Handlungsmaximen sowie die wichtigsten Situationen, die im Verlauf solcher Prozesse auftreten.

Klaus Doppler und *Christoph Lauterburg* (†) sind seit vielen Jahren selbstständige Organisationsberater. Sie haben sich auf die Begleitung von Entwicklungsprozessen spezialisiert und beraten angesehene Unternehmen sowie staatliche Institutionen beim strukturellen und kulturellen Umbau.

Klaus Doppler, Christoph Lauterburg

Change Management

Den Unternehmenswandel gestalten

Campus Verlag
Frankfurt/New York

ISBN 978-3-593-51244-0 Print
ISBN 978-3-593-44446-8 E-Book (PDF)
ISBN 978-3-593-44445-1 E-Book (EPUB)
14., aktualisierte Auflage 2019

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen. Trotz sorgfältiger inhaltlicher Kontrolle übernehmen wir keine Haftung für die Inhalte externer Links. Für den Inhalt der verlinkten Seiten sind ausschließlich deren Betreiber verantwortlich.

Copyright © 1994, 2019. Alle Rechte bei Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main.

Umschlaggestaltung: Campus Verlag

Satz: Publikations Atelier, Dreieich

Gesetzt aus der Sabon und der Neuen Helvetica

Druck und Bindung: Beltz Grafische Betriebe GmbH, Bad Langensalza

Printed in Germany

www.campus.de

Inhalt

Vorwort	15
Vorwort zur 14. Auflage	17

Teil I

Zukunfts-Szenarium

Kapitel 1

<i>Zustandsbild und Perspektiven</i>	21
Signale	21
Rahmenbedingung Nr. 1: Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation	22
Rahmenbedingung Nr. 2: Verknappung der Ressource Zeit	24
Rahmenbedingung Nr. 3: Verknappung der Ressource Geld	26
Treiber des Wandels: Der Markt	33
Herausforderung Nr. 1: Bewältigung von Komplexität	43
Herausforderung Nr. 2: Interkulturelle Zusammenarbeit in einer globalen Ökonomie	55

Kapitel 2

<i>Organisation: »Design for Change«</i>	60
Neue Aufgaben – neue Strukturen	60
Perfektion im Modell: Das Netzwerk	61
Strukturprinzip: Prozessketten	63
Quantensprung	64

Gefragt: Motivation und Identifikation	65
Unternehmenskultur: Fünf Schlüsselfaktoren	67
Überlebensstrategie und Zukunftssicherung	69

Kapitel 3

<i>Führung: Das neue Bild des Managers</i>	71
Führung gestern – Führung morgen	71
Schwerpunktverlagerung	72
Führung wird neu definiert	73
Beruf: Manager der Veränderung	74
Neues Anforderungsprofil	78
Vom Würdenträger zum Spielertrainer	82
Strategischer Engpass Führungskapazität	83

Teil II

Den Wandel gestalten: Grundsätze des Vorgehens

Kapitel 1

<i>Change Management: Die Geschichte eines Begriffs</i>	89
Beschleunigungen und Verschärfungen	90
Echte oder inszenierte Krisen?	91
Von der Organisationsentwicklung zum Change Management	93
Change Management auf der Basis zeitgemäßer Organisations- entwicklung	95
Die Rolle des Beraters und Prozessbegleiters im Change Management	98

Kapitel 2

<i>Die Psycho-Logik des Misslingens</i>	101
Kaltstart	102
Alles Gute kommt von oben	103

Das »Not invented here«-Syndrom	105
Die falsche Frage	105
Die Lösung ist Teil des Problems	106
Menschenbild und Organisationsmodell	107
Anforderungsprofile und Verhaltensappelle	108
Abwiegeln – oder die Wahrheit auf Raten	109
Dramatisieren – oder das Geschäft mit der Angst	110
Insellösungen	111
Etikettenschwindel – oder die »hidden agenda«	113
Die Glaubwürdigkeitslücke	114

Kapitel 3

<i>Schlüsselfaktoren erfolgreichen Vorgehens</i>	115
Energie wecken und Vertrauen schaffen	115
Denken in Prozessen statt Strukturen	118
Das Unternehmen auf sein Umfeld ausrichten	120
Vernetzung durch Kommunikation	121
Von außen nach innen organisieren	123
Lernen sicherstellen	124

Kapitel 4

<i>Führung im Wandel</i>	126
Drei gravierende Hemmschuhe	126
Zeitgemäße Rollen des Managers	129
Die Zukunft: Mehr Gruppe	133
Schlüsselfaktor: Sozialkompetenz	136
Das Problem überzähliger Mitarbeiter und Führungskräfte	141

Kapitel 5

<i>Hierarchie und Macht: Feinde der Veränderung?</i>	155
Die Problematik der traditionell-hierarchischen Organisation	156
Eine Gegenüberstellung	158
Weshalb Machtverhältnisse so schwer zu verändern sind	158
Kernelemente der Machtbildung	160

Strategien der Machtveränderung	162
Ein altes Tabu wird entzaubert	164

Kapitel 6

<i>Das Dilemma mit den Emotionen: Blockade oder Energiequelle?</i> . .	167
--	-----

»Emotionen haben im Management nichts zu suchen« – ein fataler Irrtum	168
Emotionen – ein automatisiertes Signal- und Alarmsystem	169
Zusammenleben setzt Einfühlungsvermögen voraus	170
Emotionen und die Strukturen im Unternehmen	170
Moderne Organisationsmuster und ihre emotionale Dimension .	174
Konsequenzen für die Praxis des Change Managements	178
Umgang mit Emotionen – Anregungen für die Praxis	180

Kapitel 7

<i>Charta des Managements von Veränderungen</i>	185
---	-----

Primat des Transfers	185
1. Grundsatz: Zielorientiertes Management	187
2. Grundsatz: Keine Maßnahme ohne Diagnose	189
3. Grundsatz: Ganzheitliches Denken und Handeln	190
4. Grundsatz: Beteiligung der Betroffenen	192
5. Grundsatz: Hilfe zur Selbsthilfe	194
6. Grundsatz: Prozessorientierte Steuerung	196
7. Grundsatz: Lebendige Kommunikation	199
8. Grundsatz: Sorgfältige Auswahl der Schlüsselpersonen	202

Teil III

Blick in die Werkstatt

Kapitel 1

<i>Strategieentwicklung</i>	207
---------------------------------------	-----

Vier Klarstellungen vorweg	207
Begrifflichkeiten	208
A. Kernelemente einer Strategie	210

B. Der Strategieprozess	217
C. Instrumente und Verfahren	229
Retropolation	230
Landschaft der Einflussfaktoren	233
Bild ohne Worte	235
Der Eisberg – oder: Worüber nicht gesprochen wird	235
Portfolio	237
Entscheidungsvorlage – Alternativen im Vergleich	239
D. Strategiekommunikation	239
E. Machtspiele	243

Kapitel 2

<i>Instrumente und Verfahren der Unternehmensentwicklung</i>	<i>247</i>
Viele Wege führen nach Rom – ein Überblick	247
Der Einzelne als Adressat von Maßnahmen	249
Bei der Gruppe ansetzen	253
Das ganze Unternehmen im Blick	259
Die Bedeutung von Außensichten	262
Über das einzelne Instrument hinaus	263

Kapitel 3

<i>Organisationsdiagnose</i>	<i>267</i>
Die Vogelperspektive und die Froschperspektive	268
Vollerhebung oder repräsentativer Querschnitt?	269
Inhalt der Befragung	270
Wie soll befragt werden?	271
Externes Institut – oder »Do-it-yourself«?	275
Der Interview-Leitfaden	280
Was geschieht mit den Daten?	284
Organisationsdiagnose als Managementinstrument	285

Kapitel 4

<i>Führen durch Zielvereinbarung</i>	<i>287</i>
Sinn und Nutzen von Zielen	287
Was sollte man nicht mit »Zielen« verwechseln?	289

Was für Ziele können im Bereich der Führung gesetzt werden? . . .	290
Zieldiktat und Zielvereinbarung	291
Individuelle Ziele und Gruppenziele	294
Die wichtigsten Grundsätze	294
Der Prozess der Zielvereinbarung	299
Schriftliche Dokumentation	301
»Grau, teurer Freund, ist alle Theorie ...«	301
Zielvereinbarung ad absurdum geführt	303
Ist die Orientierung an Zielen noch zeitgemäß?	306
 <i>Kapitel 5</i>	
<i>Moderation</i>	307
Die Rolle des Moderators	308
Die »Essentials« – oder worauf es vor allem ankommt	308
Die konkreten Aufgaben des Moderators	309
Hinweise für den praktischen Einsatz	315
Plenum und Gruppenarbeit	319
 <i>Kapitel 6</i>	
<i>Persönliches Feedback</i>	321
Kollektive Milieuschädigung	321
Die Bedeutung von Feedback	322
Konkrete Fragen und Antworten	322
Wichtigste Feedback-Regel: Beschreiben – nicht bewerten	335
 <i>Kapitel 7</i>	
<i>Prozessorientiertes Projektmanagement</i>	338
Eine Liste	339
Im Vorfeld zu klärende Fragen	339
Für den Projektverlauf entscheidende Faktoren	346
 <i>Kapitel 8</i>	
<i>Umgang mit Widerstand</i>	354
Wie entsteht Widerstand?	355
Widerstand als verschlüsselte Botschaft	355

Wie erkennt man Widerstand?	356
Konstruktiver Umgang mit Widerstand	357
Der Problemlöser ist selbst das Problem	364
Auflösbarer Widerstand oder nackte Realangst – und was dann?	365

Kapitel 9

<i>Gestaltung der Kommunikation</i>	368
Kommunikation und Veränderung	368
Herausforderung Nr. 1: Bewältigung der Informationsflut	369
Herausforderung Nr. 2: Von der Information zur Verständigung	373
Die geregelte Kommunikation im Unternehmen	374
Kommunikation zwischen außen und innen	375
Netzwerk regelmäßiger Führungsbesprechungen	376
Das ergänzende Instrumentarium	384
Die informelle Kommunikation	396
Gesetzmäßigkeiten der Kommunikation	401

Kapitel 10

<i>Fusionen und Akquisitionen: Integration als Herausforderung</i> . . .	407
Einseitige betriebswirtschaftliche Analysen	408
Herausforderungen	409
Drehbuch der anderen Art	410
Typische Managementfehler bei Fusionen	416
Erfolgsfaktoren	417

Kapitel 11

<i>Die Kunst der Gestaltung von Workshops</i>	421
Was ist ein »Workshop«?	421
Typische Anlässe für Workshops	421
Der Anfang liegt vor dem Beginn	424
Konzeption und Planung	427
Durchführung	435

Kapitel 12

Konfliktmanagement 455

Die Normalität von Konflikten	455
Dramaturgie der Konfliktbildung	456
Grundvoraussetzungen für eine Konfliktregulierung	459
Phasenmodell der Konfliktregelung	460
Konfliktregelung zwischen zwei Gruppen	464
Gesucht: Konfliktfähigkeit	468

Kapitel 13

Teamentwicklung 474

Am Anfang steht die Auswahl der Teammitglieder	478
Die Legitimation liegt außerhalb des Teams	479
Die Legende von der Gleichmacherei	480
Teamplayer und Solotänzer	481
Breite Führungsspannen und die Folgen	482
Wenn die Gruppendynamik aus dem Ruder läuft	482
Auf dem Weg zur Unsterblichkeit	483
Es war einmal ein Spitzenplayer	484
Wissensmanagement und Teamarbeit	485

Kapitel 14

Veränderung der Unternehmenskultur 493

Kultur: Die »Software« der Organisation	493
Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor	494
Das Individuum und die Gemeinschaft	495
Arbeiten – und leben	497
Die Kultur prägende Faktoren	498
Widersprüchliche Normen und Werte	500
»Ist« und »Soll«	502
Fördern und Fordern	503
Wege zur Veränderung	504
Führungsentwicklung in großen Organisationen	511

<i>Kapitel 15</i>	
<i>Coaching</i>	520
Alter Wein in neuen Schläuchen?	520
Fragen und Antworten	521
Konzeptionelle und methodische Grundlagen des Team-Coachings	524
<i>Kapitel 16</i>	
<i>Auswahl und Einsatz externer Berater</i>	535
Die Macht der Berater	536
Qualifizierte und weniger qualifizierte Berater	536
Monitoring: Auf das Wie kommt es an	547
<i>Kapitel 17</i>	
<i>Umgang mit dem Faktor Zeit</i>	550
Phänomen Zeitdruck	551
Die Grundhaltung	552
Handlungsoptionen	554
<i>Kapitel 18</i>	
<i>Kriterien erfolgreicher Unternehmensführung</i>	560
Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung	560
<i>Kapitel 19</i>	
<i>Qualifikation für Change Management</i>	567
Der flexible Mensch – das Ideal für turbulente Zeiten?	569
Ein Fragebogen zur Selbsteinschätzung	571

<i>Ausblick und Perspektiven</i>	575
Renaissance des Autoritären	576
Statt »Spielregeln für Sieger« eine neue Art von Solidarität	577
Schnelligkeit und Konsequenz in der Umsetzung	580
 <i>Dank</i>	 582
 <i>Register</i>	 583

Vorwort

Wer ein Buch schreiben will, sollte sich immer drei Fragen stellen. Erstens: Was für ein Buch soll es werden? Zweitens: Zu wessen Nutzen und Frommen soll es sein? Drittens: Ist es nicht schon geschrieben worden – womöglich mehrmals und viel besser?

Dies sind die Antworten, die wir uns und Ihnen geben können:

Erstens: Das vorliegende Buch soll ein »Kochbuch« sein für das Management von Veränderungen in Unternehmen und Institutionen. Ein Buch, das Mut macht, notwendige Veränderungen anzupacken, das die wichtigsten Handlungskonzepte aufzeigt und methodische Anleitung gibt für das praktische Vorgehen in konkreten Projekten. Mit anderen Worten: ein »Do-it-yourself«-Handbuch für Unternehmens- und Organisationsentwicklung.

Zweitens: Gebraucht werden kann es – so hoffen wir – von Menschen, die in Organisationen Veränderungs- und Entwicklungsprozesse leiten oder begleiten: von Unternehmern und Führungskräften, Organisations- und Personalfachleuten, Trainern und Beratern. Oder von Menschen, die bei organisatorischen Veränderungen in ihrem beruflichen Umfeld problematische Erfahrungen gemacht haben – und die neugierig sind, ob es sinnvollere Vorgehensweisen gibt als diejenigen, die sie bisher kennen gelernt haben.

Drittens: Das Buch ist leider schon mehrfach geschrieben worden – zumindest was das Thema anbetrifft. Es war uns schlicht unmöglich, einen Titel zu finden, von dem man mit Sicherheit sagen könnte, dass er nicht irgendwann irgendwo bereits erschienen ist. Aber die meisten Bücher zum Thema Change Management, die wir kennen, befassen sich vorwiegend mit grundsätzlichen Aspekten und Perspektiven des Wandels. Wir wollten aus der Praxis für die Praxis schreiben. Konkret. Zum Anfassen und Umsetzen.

- In Teil I* befassen wir uns mit der Frage, warum Veränderung notwendig geworden ist, in welcher Form sie stattfindet und wo sie hinführt.
- In Teil II* beschreiben wir die Gesetzmäßigkeiten von Veränderungsprozessen sowie die Grundsätze, die beachtet werden müssen, damit Veränderungen effizient umgesetzt und sozial verträglich gestaltet werden können.
- In Teil III* geht es um das methodische Instrumentarium: das Vorgehen in konkreten Projekten sowie in besonderen Situationen, die im Verlauf von Entwicklungs- und Veränderungsprozessen auftreten können. Sie finden hier das Wichtigste zu den einzelnen Methoden und Verfahren auf jeweils wenige Seiten komprimiert. Aber mit »Rezepten« ist es hier genau wie beim Kochen: Sie sind an und für sich noch keine Garanten für den Erfolg. Wenn der Abend etwas werden soll, muss man die Gäste kennen, die man bewirten will, über eine feine Nase verfügen, eigene Ideen dazutun – und vor allem: *ein gutes Klima schaffen!*

Sie können in diesem Buch wie in einem Kochbuch schmökern, quer reinlesen oder gezielt das herauspicken, was Sie gerade brauchen.

Wenn eines Tages jemand zu uns sagt: »Ihr Buch hat mir geholfen, einen Veränderungsprozess in meinem Verantwortungsbereich erfolgreich zu gestalten« – dann werden wir sagen: »Ziel erreicht!«

Vorwort zur 14. Auflage

In der Zeit zwischen der fünf Jahre zurückliegenden letzten und der aktuellen 14. Auflage hat sich viel ereignet. Leider ist vor drei Jahren mein Kollege Christoph Lauterburg gestorben. Wir haben viele Projekte gemeinsam begleitet. Auf der Basis unserer langjährigen gemeinsamen Erfahrungen haben wir auch dieses Buch gestaltet. Die Entwicklungen der letzten Jahre zeigen, dass wir mit unserem ganzheitlichen Ansatz nicht nur richtig liegen, sondern dass seine Bedeutung weiter zunimmt.

Nach wie vor liegt eine der häufigsten Ursachen für Fehlschläge bei Veränderungsprojekten darin, dass Technokraten am Werk sind, die bei ihrer Planung alle technischen, strukturellen und ökonomischen Aspekte berücksichtigen – und zwei Aspekte konsequent missachten: die Unkalkulierbarkeit im relevanten Umfeld und alle menschlichen und zwischenmenschlichen Aspekte. Projekte werden systematisch durchgeplant und straff organisiert, als ob es die anderen Aspekte nicht gäbe.

Dem Leitwort folgend »*A fool with a tool is still a fool*« haben wir in diesem Buch nicht nur Werkzeuge beschrieben, sondern darüber hinaus nachdrücklich die Bedeutung von zwei weiteren Aspekten veranschaulicht:

- Zum einen den kaum beeinflussbaren Kontext, in dem alle leben und sich behaupten müssen. Das Schlagwort *VUKA* beschreibt die aktuelle Situation treffend anhand der Begriffe Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Die eigentliche Herausforderung: Alle vier Aspekte verlaufen gleichzeitig und sind miteinander vernetzt. Deshalb unterliegt unser Handeln dermaßen vielen Beeinflussungen, dass es nie möglich sein wird, eindeutige Kausalitäten zu identifizieren. Trotzdem müssen wir handlungsfähig sein. Heute gilt: Das Leben in und mit dau-

erhaft instabilen, turbulenten und unkalkulierbaren Umwelten ist der ganz normale Alltag.

- Zum anderen, wie wichtig es ist, die Betroffenen miteinzubeziehen. Zudem wird die anstehende Umwandlung von analogen in digitale Signale aller Voraussicht nach nicht nur viele aktuelle Prozesse radikal verändern, sondern viele Abläufe hinfällig machen. Damit werden auch bestimmte Qualifikationen obsolet und neue erforderlich. Wer nicht schnell und radikal genug die neue Technologie als persönliche Chance nutzt, riskiert auf der Strecke zu bleiben. Viele möchten allerdings grundsätzlich möglichst lange in ihrer Komfortzone bleiben. Müssen sie diese durch Zwang verlassen, werden sie immer wieder versuchen, möglichst schnell in den alten Zustand zurückzukehren. Der Beginn von Veränderung besteht darin, Menschen dazu zu bewegen, sich im eigenen Interesse neuen Entwicklungen zu öffnen und sich damit auseinanderzusetzen. Die generelle Ausrichtung für Zukunftsfähigkeit heißt: auf Dauer agil und flexibel organisieren und immer auf Überraschungen gefasst sein. Das aber kann nur gelingen, wenn die Betroffenen nicht nur durch die Sach-Logik gesteuert werden, sondern sich auch in ihrer Psycho-Logik ernstgenommen fühlen.

Wenn Bewegung nicht immer wieder neu erzeugt wird, erstarren die agilen Prozesse:

- aus Zelten werden Paläste,
- aus Erweckungsbewegungen werden Kirchen,
- Propheten verwandeln sich in Funktionäre,
- aus Aufführern werden Herrscher mit Hofstaat,
- aus freien Denkern werden dogmatische Denkschulen.

Sie finden in unserem häufig auch als »Bibel für Change Management« bezeichneten Buch für alle angeführten Aspekte ausreichend aktuelle und ermutigende Anregungen.

München, November 2019

Klaus Doppler

Teil I

Zukunfts-Szenarium

Zustandsbild und Perspektiven

Signale

Wo man heute in der Wirtschaft, zum Teil auch in öffentlichen Institutionen und Verwaltungen hinkommt, sind die Führungskräfte aller Stufen zunehmend stärker gefordert und belastet – oft bis an die Grenze des Zumutbaren. Zwölf Stunden Präsenz im Geschäft sind vielerorts schon guter Durchschnitt. Den ganzen Tag über jagt eine Sitzung die andere. Über Mittag gibt es Besprechungen, abends Essen mit Kunden. Aktenstudium und Vorlagen erarbeiten: am Wochenende. Mitarbeitergespräche: selten. In Ruhe nachdenken: in den Ferien – oder gar nicht.

Fusionen, Pleiten, Neugründungen und Entlassungen sind an der Tagesordnung. Überall wird umorganisiert. Pläne sind überholt, bevor man sie realisiert hat. Und wenn irgendwo ein Manager sein Budget einhält, wird womöglich ein Prüfverfahren eingeleitet, weil alle denken, da sei wohl nicht alles mit rechten Dingen zugegangen.

Angst vor der Zukunft zeigt bei Führungskräften steigende Tendenz. Wer mit Ärzten spricht, kriegt zu hören, wie vielen, die in der Wirtschaft Verantwortung tragen, die Belastungen ihres Berufes auf die Gesundheit schlagen. Den einen erwischt es beim Kreislauf, den Zweiten beim Verdauungstrakt, den Dritten beim Alkoholspiegel im Blut. Schlafstörungen, Kopfschmerzen, Tranquilizer und Antidepressiva haben Hochkonjunktur.

Was ist los?

Die Welt hat sich radikal verändert. Unternehmerisches Wirtschaften und betriebliches Management vollziehen sich heute unter ganz anderen Voraussetzungen als noch vor wenigen Jahren. Es gibt neue Rahmenbedingungen, und diese entscheiden weitgehend über Erfolg oder Misserfolg.

Rahmenbedingung Nr. 1: Innovationssprünge in der Informatik und Telekommunikation

Ob privat oder im Geschäft – wir sind heutzutage fast vollständig von Computern umgeben. Mikroelektronik, Informatik und Telekommunikation steuern und beeinflussen unser Leben und unser Handeln in vielfältiger Weise, direkt und indirekt, sichtbar und unsichtbar. Diese Entwicklungen haben sich schon länger angebahnt. Neu sind allerdings die Radikalität und die Schnelligkeit der Entwicklungen. Dies hat verschiedene Ursachen: Eine hoch entwickelte Materialforschung ermöglicht es, mit immer kostengünstigeren Informationsträgern auf immer kleinerem Raum immer größere Speichermöglichkeiten zu schaffen. Die Nanotechnologie schafft die Voraussetzung für extrem leistungsfähige Geräte, die so klein sind, dass sie gleichsam mit dem Trägerobjekt verschmelzen.

Die Fortschritte der Produktionstechnologie machen es möglich, immer mehr, immer schneller und immer kostengünstiger zu produzieren. Noch vor wenigen Jahren kostete es sehr viel Geld und blieb deshalb wenigen Ausgewählten vorbehalten, sich über Standleitungen globale Verbindungen herzustellen. Eine interkontinentale Videokonferenz war eine außerordentlich teure Angelegenheit. Inzwischen sind die Preise für Leitungen, Geräte und Anlagen tief gefallen. Es ist heute kaum mehr eine Frage von Geld oder Zeit, Informationen in beliebiger Menge von überall her und nach überall hin zu transportieren. Die viel schwierigere Frage lautet mittlerweile, wie wir es schaffen, nicht von Informationen überflutet zu werden und im Datenmüll zu ersticken.

Im alten Katechismus, dem Lehrbuch der katholischen Religionslehre, steht als göttliche Eigenschaft beschrieben: Gott ist immer und überall. Mittlerweile trifft dieses Attribut auch auf den Menschen zu. Wir können jede gewünschte Menge Daten ohne Zeitverzug, also in Echtzeit, an jeden Ort dieser Erde transportieren. Wir können uns also multipräsent machen, das heißt gleichzeitig an verschiedenen Orten virtuell anwesend sein und wirksam werden.

Die revolutionären Entwicklungen auf den Gebieten Mikroelektronik, Informatik und Telekommunikation sowie der damit einhergehende Preiserfall führen in einem immer schnelleren Zyklus zu immer radikaleren Veränderungen. Dies zeigt sich nicht zuletzt in der Art und Weise, wie wir

unser jeweiliges Geschäft betreiben und uns organisieren. Internet und E-Commerce zwingen geradezu, die Wertschöpfungsketten völlig neu zu definieren und die Geschäftsprozesse grundlegend neu zu gestalten.

Die neuen Kommunikationsmedien ersetzen Massen von Arbeitsplätzen, nicht zuletzt solche im mittleren Management. Wo früher Heerscharen von Führungskräften notwendig waren, um Informationen zu sammeln, auszuwerten, zu interpretieren und weiterzuleiten, bietet die Technik den Menschen heute die Möglichkeit, ohne Zeitverzug, ohne hierarchische Zwischenebenen und ohne lokale Begrenzung direkt miteinander zu kommunizieren. Das ermöglicht neue Formen der Zusammenarbeit in Teams, in Projekten, zwischen Funktionen und Bereichen, aber auch weit über die Grenzen von Unternehmen hinaus – über große Entfernungen hinweg, international, interkontinental und interkulturell.

Dies ermöglicht Unternehmen, mehr und mehr übergreifende Aufgaben in strategische Allianzen und internationale Zusammenschlüsse zu verlagern. Die Organisationsgrenzen werden immer durchlässiger. Immer mehr Prozessketten werden mit Zulieferern und Kunden gemeinsam gestaltet, in Form von Out- bzw. Insourcing-Modellen, Partnerschaften oder wechselseitigen Beteiligungen. Die scharf abgegrenzten Organisationen öffnen sich zu Netzwerken.

Im Bereich der Informationstechnologie ist es fast schon zur Regel geworden, dass Hardware-Hersteller und Software-Entwickler sowie Integrationsberater sich miteinander verbinden, um den Auftrag eines Kunden gemeinsam zu realisieren. Ähnliches passiert zunehmend auch im Non-Profit-Bereich. Medizinische, soziale und kommunale Trägerorganisationen verknüpfen ihr Know-how sowie ihre Geräte und Anlagen zu durchgängigen Prozessketten im Interesse sowohl der Patienten als auch der Kostenträger.

Großflächige Veränderungsprozesse und *Post-Merger-Integration*-Maßnahmen erfordern es, sich über Organisations-, Raum- und Zeitgrenzen hinweg zu verzahnen. Man kann zuschauen, wie mit dem Vordringen von Internet, Intranet und lokalen Netzwerken, von Informationsökonomie, IT-gestützten Dienstleistungen und den digitalisierten Gütern vertraute organisatorische Regeln ihre Bedeutung verändern oder ganz verlieren. Die bei uns noch weitgehend vorherrschenden industriellen Organisationskonzepte, die sich an der Verwertung von Rohstoffen durch den Einsatz der Produktionsmittel Kapital, Energie und Arbeit orientieren, werden mehr und mehr durch Konzepte ersetzt, in denen die Erwerbstätigen Wissen

transportieren und dadurch neues Wissen schaffen – eine völlig neue Art der Wertschöpfung. Die Formen: Videokonferenzen, E-Mail-Dispute, Chatrooms, Group Ware über Zeitzone und Kulturschranken hinweg.

Die Möglichkeiten der schnellen, weltumspannenden und kostengünstigen Kommunikation schaffen auch die Voraussetzung für eine Veränderung, die Jeremy Rifkin mit dem Slogan *Access over ownership* bezeichnet hat. Entscheidend ist der schnelle, unkomplizierte Zugang zu den Dingen, die man benötigt, um Mehrwert zu schaffen – nicht deren Besitz. Im Gegenteil: Die Verwaltung des Besitzes bindet unnötig Mittel und Kräfte, die dann fehlen, wenn es darum geht, sich auf das eigentliche Geschäft zu fokussieren und konzentrieren. Der technologische Wandel bietet völlig neue Chancen, zwingt aber auch zu teilweise schmerzhaften Anpassungsleistungen. Wer diesen Weg nicht schnell und radikal genug geht, wird im neuen Spiel schlechte Karten haben.

Rahmenbedingung Nr. 2: Verknappung der Ressource Zeit

Die technologischen Entwicklungen führen zu einer unerhörten Beschleunigung aller Geschäftsabläufe und stellen die gesamte Geschäftswelt unter einen gewaltigen Leistungs- und Veränderungsdruck.

Früher hat ein Einzelhandelsgeschäft allenfalls ein Mal im Jahr nach einer sorgfältigen Inventur erfahren, wie viele Produkte von welchen Sorten insgesamt über den Ladentisch gegangen sind. Heute beginnen die Topmanager von Einzelhandelsketten ihren normalen Arbeitstag mit dem Studium exakter Zahlen über die landesweiten Verkäufe vom Vortag, wo gewünscht heruntergebrochen auf Hunderte oder Tausende einzelner Produkte sowie auf jede einzelne Verkaufsstelle, garniert mit allen interessanten Vergleichsdaten – und wenn es sein muss, erfolgen noch am gleichen Tag gezielte Korrekturmaßnahmen an der Verkaufsfront. Wie schön waren die Zeiten, als man ein fünf- oder zehnsseitiges Exposé der Post übergeben und getrost davon ausgehen konnte, dass Wochen verstreichen würden, bis man die Antwort oder den redigierten Text auf dem Schreibtisch haben würde. Heute, im Zeitalter der Datenfernübertragung, kann man von Glück reden, wenn man einen oder zwei Tage Ruhe hat, weil der Adressat gerade abwe-

send ist oder nicht sofort Zeit findet, den Text zu bearbeiten. Und wenn man Pech hat, dauert es eine Stunde, der bereinigte Text befindet sich in der Mailbox oder säuselt aus dem Faxgerät – und schon ist man wieder am Zug.

Gleichzeitig verändern sich die Einstellungen und Verhaltensweisen der Menschen in praktisch allen Lebensbereichen. Alles, was weltweit passiert, wird jedem Bürger und Konsumenten »live« mit Bild und Ton direkt in die gute Stube geliefert: wie Präsident Kennedy erschossen wird; wie die ersten Menschen auf dem Mond spazieren; wie es im Cockpit amerikanischer Jagdbomber aussieht, wenn moderne Luft-Boden-Raketen im Irak ins Ziel gehen; wie Saddam Hussein aus einem Erdloch geholt wird; wie Astronauten in der Weltraumstation ihre tägliche Arbeit verrichten; die Ermordung der pakistanischen Präsidentschaftskandidatin Bhutto; oder der Aufstieg des neuen Hoffnungsträgers Obama im Wahlkampf um die amerikanische Präsidentschaft. Wer Hintergrundinformationen sucht, findet sie im Internet, und jeder macht sich aufgrund der ihm zur Verfügung stehenden Informationen sein Bild von der Welt.

Dazu kommt: Jedermann ist mobil, der Aktionsradius des Einzelnen hat sich gegenüber früher um ein Vielfaches gesteigert: wohnen auf dem Lande, arbeiten in der Stadt; Heli-Skiing in den Rocky Mountains; schnorcheln vor dem Great Barrier Reef; spazieren auf der Chinesischen Mauer oder in der sagenumwobenen Inka-Stadt Machu Picchu hoch oben in den Anden. Die Entwicklung der elektronischen Medien und die modernen Verkehrsmittel machen's möglich.

Der Einfluss der Massenmedien und die Konsequenzen der Mobilität sind enorm. Wertvorstellungen, die früher über Jahrzehnte oder gar Jahrhunderte stabil blieben, sind infrage gestellt. In der Gesellschaft entwickeln sich laufend neue Lebensformen und Lebensgewohnheiten. Konsumentenwünsche und Kundenbedürfnisse ändern sich von heute auf morgen. Ganze Märkte brechen zusammen, ganze Berufe verschwinden – und neue entstehen. Gleichzeitig werden alle Grenzen gesprengt. Internationale Wirtschaftsräume tun sich auf. Auch für kleinere Unternehmen wird weltweite Geschäftstätigkeit plötzlich zur Selbstverständlichkeit. Und je nach politischen und wirtschaftlichen Gegebenheiten wird irgendein Land plötzlich attraktiv oder unattraktiv als Produktionsstandort.

Mit anderen Worten: Das wirtschaftliche, politische und soziale Umfeld ist hochgradig instabil geworden. Da gibt es zwar neue Chancen, aber auch neue Risiken. Ein Unternehmen, das in diesem turbulenten Umfeld überle-

ben will, muss rasch reagieren, sich kurzfristig sich ändernden Bedingungen anpassen können. Dies bedeutet: rasche Produktinnovation, immer kürzer werdende Produktlebenszyklen sowie – vor- und nachgelagert – entsprechende betriebliche Umstellungen. Der Innovationsdruck ist enorm, der Rhythmus, mit dem Veränderungen in das organisatorische und personelle Gefüge eingesteuert werden, atemberaubend. Geschwindigkeit wird zum strategischen Erfolgsfaktor. Ein pfiffiger Kenner der Szene hat daraus die neue Weltformel für wirtschaftlichen Erfolg abgeleitet:

$$E = Qc^2$$

(Erfolg gleich Qualität mal Lichtgeschwindigkeit im Quadrat)

»Time-based Management« heißt ein neues Erfolgsrezept: der konsequente Versuch, Durchlaufzeiten zu reduzieren. Ein Ersatz für »Total Quality Management«? Mitnichten. Qualität ist heute noch immer genauso wichtig wie früher – aber sie genügt nicht mehr. Nur wer gleichzeitig auch noch schnell ist, hat im Markt die Nase vorn.

Rahmenbedingung Nr. 3: Verknappung der Ressource Geld

Dass die Lebenshaltungskosten steigen, die Kaufkraft sinkt, das hat jeder gemerkt. Aber über die Gründe dafür ist man sich auch unter so genannten Sachverständigen nicht einig. Die merkwürdigsten Theorien über Wirtschaftszyklen werden herumgereicht. Die Folge davon ist, dass viele immer noch glauben, wir hätten es mit einer momentanen Laune der Weltwirtschaft, das heißt mit einer vorübergehenden konjunkturellen Schwankung zu tun, wie es sie immer wieder mal gegeben hat. Dies ist erstaunlich, denn wer Zeitung liest oder fernsieht, wird tagtäglich auf einige fundamentale Tatsachen aufmerksam gemacht:

- ***Natürliche Ressourcen gehen zur Neige***

Früher hat man den Reichtum aus dem Boden und aus dem Meer geholt. Doch diese Zeiten sind vorbei. Holz wird knapp. Die Meere sind leer gefischt. Trinkwasser wird zur Kostbarkeit. Die amerikanische Kornkammer droht angesichts des infolge exzessiver Bewässerung abgesunke-

nen Grundwasserspiegels zur Wüste zu werden. Kurz: Rohstoffe werden immer teurer. Dies betrifft nicht zuletzt auch das Lebenselixier der Industrie und die Grundlage privaten Wohlstands: die Energie. Die Preise für fossile Treibstoffe, Heizöl und Erdgas sind heute bereits die wichtigsten Treiber der Teuerung, und was uns diesbezüglich in der Zukunft noch bevorsteht, sind Blut, Schweiß und Tränen.

- ***Natur- und technische Katastrophen***

Die Erwärmung der Erdatmosphäre durch Treibhausgase beschert uns von Jahr zu Jahr sowohl an Häufigkeit als auch an Heftigkeit zunehmende »Naturkatastrophen«: verheerende Stürme, Waldbrände, Überschwemmungen, Bergstürze, Dürre- und Hungerkatastrophen. Nun schafft jedes Desaster irgendwo Arbeitsplätze. Es gibt immer Leute, die sich dabei eine goldene Nase verdienen. Und manches – nicht alles – ist hinterher besser, als es vorher war. Aber deswegen Katastrophen, denen Massen von Menschen zum Opfer fallen, schönzureden, wäre blanker Zynismus. Es bleibt bei diesem einen Faktum: Neben unsäglichem, menschlichem Elend werden bei jedem derartigen Ereignis in unvorstellbarem Ausmaß materielle Werte vernichtet. Und jede Reparatur kostet entsprechende Unsummen. Dieses Geld, wo immer es herkommt, wird nicht für den Fortschritt eingesetzt, sondern ausschließlich für die Wiederherstellung des *Status quo ante*. Und häufig genug ist dieser auch mit noch so viel Geld überhaupt nicht mehr herstellbar. Man denke etwa an Tschernobyl, New Orleans oder Fukushima.

- ***Kriege und Terrorismus***

Es wird möglicherweise keinen dritten Weltkrieg geben. Lokal und regional begrenzte Kriege sowie terroristische Anschläge aber haben an Vielfalt zugenommen. Weltweit wird für Rüstung fast so viel ausgegeben wie für alles andere zusammen. Was bedeutet dies konkret? Es bedeutet, dass fast die Hälfte dessen, was Menschen weltweit erwirtschaften, in Produkte und Systeme investiert wird, die im besten Falle nie gebraucht werden – und die, wenn sie denn eingesetzt werden, massenhaft Menschenleben und materielle Werte vernichten. Dass die Rüstungsindustrie auch Arbeitsplätze zur Verfügung stellt; dass es nützliche Dinge für den täglichen Gebrauch gibt, die ihren Ursprung in der Militärtechnologie haben; und dass Sicherheitssysteme oft auch Menschen und Güter vor Schaden

bewahren – dies alles soll hier nicht bestritten werden. Aber es steht in keinem Verhältnis zur angerichteten Zerstörung. Wo nur noch Leichen und verbrannte Erde zurückbleiben, ist für Generationen nicht mehr an Fortschritt und Wohlstand zu denken.

- ***Korruption und Organisierte Kriminalität***

Schutzgelderpressung, Entführungen, Drogen-, Menschen- und Organhandel sowie Wirtschaftsbetrug, Raub und Piraterie im großen Stil sind das Geschäft der Organisierten Kriminalität – im Fachjargon abgekürzt: OK. Durch sie werden in beinahe unvorstellbarem Ausmaß materielle und immaterielle Werte zerstört. Die OK ist weltweit die mit Abstand umsatzstärkste und profitabelste Wirtschaftsbranche. Eng damit verknüpft ist das Problem der Korruption. Ohne korrupte Politiker, Staatsbeamte und private Geschäftemacher gäbe es keine derart ins Gewicht fallende, organisierte Kriminalität. Korruption beginnt im Kleinen und durchdringt mal intensiver, mal weniger intensiv die ganze Gesellschaft. Ob ein Bauer im Süden mehr Schafe angibt, als er hat, um sich höhere EU-Agrarsubventionen zu erschleichen; ob ein Beamter sich schmieren lässt, um ein ungesetzliches Bauprojekt durchzuwinken; ob ein paar europäische Investmentbanker sich zusammentun, um den Libor-Zinssatz zu manipulieren; ob eine korrupte Regierung ausländischen Investoren die Rechte verkauft, den Regenwald abzuholzen und die dort lebende Bevölkerung zu massakrieren; es geht immer um persönliche Bereicherung – ohne Schaffen von Mehrwert, auf Kosten der Allgemeinheit. So bitter es ist: In manchen Ländern kooperieren Regierungsmitglieder, Parteiführer und Parlamentarier aufs Engste mit den kriminellen Eliten. Und in vielen Entwicklungs- und Schwellenländern können Massen von Beamten der Zollbehörde, der Verwaltung, ja sogar der Polizei, der Justiz und des Strafvollzugs von ihrem staatlichen Gehalt gar nicht leben. Sie bestreiten den Lebensunterhalt ihrer Familien im Wesentlichen durch unter der Hand abgegoldene Gefälligkeiten, und häufig genug stehen sie auf der Gehaltsliste krimineller Syndikate. Die Dimension der durch Korruption und OK angerichteten Schäden sowie deren Folgekosten für Staat und Gesellschaft ist bis heute noch nicht voll ins öffentliche Bewusstsein gedrungen. Tatsache aber ist: Die Summe aller durch kriminelle Kanäle abfließenden, den Volkswirtschaften entzogenen Vermögenswerte würden locker reichen, um die Krise der Schuldenländer und die bitterste Armut auf diesem Planeten zu beheben.