

Roland Geschwill  
Martina Nieswandt

# Laterales Management

Das Erfolgsprinzip für Unternehmen  
im digitalen Zeitalter



 Springer

## Laterales Management

Hierarchisch Führen vs. Laterales Management

**1 : 7**

Brasilien vs. Deutschland

Roland Geschwill  
Martina Nieswandt

# Laterales Management

Das Erfolgsprinzip für Unternehmen im digitalen  
Zeitalter

 Springer

Roland Geschwill  
Denkwerkstatt für Manager  
Mannheim  
Deutschland

Martina Nieswandt  
Denkwerkstatt für Manager  
Mannheim  
Deutschland

ISBN 978-3-658-11131-1      ISBN 978-3-658-11132-8 (eBook)  
DOI 10.1007/978-3-658-11132-8

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Springer

© Springer Fachmedien Wiesbaden 2016

Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Verlags. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen.

*Lektorat:* Juliane Wagner

*Einbandgestaltung:* deblik Berlin

*Einbandabbildung:* <http://www.istockphoto.com/vector/teamwork-concept-60511506?st=d393e87>

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH ist Teil der Fachverlagsgruppe Springer Science+Business Media ([www.springer.com](http://www.springer.com))

# Das Buch zusammengefasst – für Leser mit wenig Zeit

Die Digitalisierung wird in den kommenden 20 Jahren Wirtschaft und Gesellschaft ähnlich dramatisch verändern wie die Elektrifizierung vor 100 Jahren – mit weitreichenden Konsequenzen für Unternehmen, Manager und Menschen. Nach dem Moore'schen Gesetz verdoppelt sich alle 18 Monate die Rechnerleistung von Computern. Heute, zu Beginn des 21. Jahrhunderts, ist diese Rechnerleistung so stark angewachsen, dass vormals unvorstellbare Dinge von Computern erledigt werden können. Dies führt dazu, dass tradierte Geschäftsmodelle durch neue ersetzt werden. Alte, traditionsreiche Firmen werden von neuen Marktteilnehmern verdrängt.

Schon heute werden viele einfache, repetitive Tätigkeiten von Maschinen erledigt. Miteinander vernetzte, intelligente Maschinen – die „Industrie 4.0“ – weiten diesen Trend auf kompliziertere Tätigkeiten und Dienstleistungen aus. Die Digitalisierung verändert nicht nur die Produktion, sondern auch Produkte, Vertriebsstrukturen, Marketing und Märkte. Sie verändert die Art und Weise, wie wir arbeiten und wie wir leben.

In **Kap. 1** des Buches werden wir die Zeitenwende und die Auswirkungen auf Unternehmen, Manager und Menschen beschreiben. Den Schwerpunkt legen wir auf die Kernfunktionen in Organisationen: Führen, Entscheiden und Zusammenarbeiten.

Die Digitalisierung verändert die Arbeitsweise des Topmanagements in Unternehmen, sie verschärft die ohnehin schwierige Rolle des Mittleren Managements, und sie hat dramatischen Einfluss auf die Tätigkeiten von Angestellten und Arbeitern: Seriöse Schätzungen gehen davon aus, dass knapp 60 % aller Arbeitsplätze in den nächsten Jahren wegfallen.

Joseph Schumpeter, der die innovative Kraft des Kapitalismus unvergleichlich fundamental beschrieben hat, konnte zeigen, dass in Zeiten kreativer Zerstörung technologische Umwälzungen immer auch mit organisatorischen Veränderungen einhergehen. Waren Führung und Zusammenarbeit im 20. Jahrhundert noch hierarchisch als „Oben sticht Unten“ organisiert, wird die digitale Zukunft sozial durch Laterales Management, durch Führen auf Augenhöhe geprägt sein. Horizontale Kommunikation wird im 21. Jahrhundert in erfolgreichen Unternehmen das vertikale Missverständnis ablösen.

Anweisungshierarchien werden durch Verantwortungshierarchien ersetzt werden. Das bedeutet, dass die Verantwortung von wenigen an der Spitze auf viele in der Organisation übertragen wird.

Der Wettbewerbs- und Innovationsdruck, der durch die Digitalisierung erzeugt wird, zwingt Unternehmen und Institutionen, Arbeit, Wissen, Daten und Management neu zu organisieren. Innovative Unternehmen auf der ganzen Welt suchen heute nach neuen Organisationsmodellen. Laterales Management ist das Modell, das zur digitalen Wirtschaft und ihren Anforderungen passt. Laterales Management heißt, Vielfalt an Zielen und Prozessen zuzulassen, Organisationen zu flexibilisieren, auf die Kreativität der Einzelnen und kleiner Gruppen zu setzen, und vor allem, die Möglichkeits-sinne für die Zukunft zu schärfen. Das Prinzip der Selbstverantwortung soll nachhaltig in Organisationen verankert werden. Das bedeutet, dass sich der Managementstil verändern muss.

Die Geschichte von Lehman Brothers mit ihrem leitenden „Psychopathen“, Richard Fuld, der 2008 als Vorstandsvorsitzender maßgeblich eine Weltwirtschaftskrise auslöste, zeigt, wie verheerend ein „Weiter so“ und ein Festhalten am klassisch-hierarchischen Management sein kann. Lineare, ichgetriebene Managementmodelle sind nicht die Antwort auf die Komplexität der Märkte der Zukunft und schon gar nicht auf eine fundamentale Neuorientierung von Wirtschaft und Gesellschaft in einer digitalen Ökonomie. Die Weltwirtschaftskrise 2008 war keine Kapitalismuskrisis, sie war eine Managementkrise! Aus der Krise zu lernen bedeutet, die Managementkulturen zu verändern. Wie wir managen werden, wird ebenso wichtig wie das, was wir machen.

In **Kap. 2** blicken wir auf die Geschichte der Managementideen des 20. Jahrhunderts zurück und würdigen die Ansätze, die Einfluss auf das Konzept des Lateralen Managements genommen haben. Wir beschreiben, wie Henry Ford und Max Weber zu den Urvätern des klassischen Managements wurden. Wir widmen uns dem legendären Managementdoyen Peter Drucker, dem Erfinder der Zielvereinbarungen („Management by Objectives“) und Begründer des rationalen, planenden und damit klassischen Managements. Peter Drucker beeinflusste weltweit eine sehr große Zahl von Managern und hat heute noch eine mächtige, internationale Fangemeinde.

Seine Ideen stellen wir denen von Warren Bennis gegenüber. Bennis begriff das seelenlose, zahlenfixierte Management als eine Wirtschaftsversion der Max Weber'schen Bürokratie und konfrontierte das klassische Management mit dem Modell der visionären Führung. Die Position von Bennis lässt sich am besten mit den Worten einer anderen Managementlegende zusammenfassen – Jack Welch, der bis 2001 CEO von General Electric in den USA war: „All management is people management“ – also letztendlich Führung. Diese

Debatte aus den frühen 1990er-Jahren war wichtig, weil sie damals bereits den Keim des Lateralen Managements in sich trug.

**Kapitel 3** zeigt dann die Risse auf, die die Grundannahmen des klassischen Managements nach und nach erschütterten. Mit der Nutzung von Informationstechnologie seit den 1970er-Jahren entwickelten sich in Unternehmen sogenannte Bypass-Strukturen. Das Projektmanagement war geboren und eroberte sich in den Unternehmen als eine Art Zweithierarchie fröhlich einen Platz neben den klassischen Stablinienorganigrammen. Viele Unternehmen schufen konsequenterweise Matrixorganisationen, um Projektstrukturen zu legalisieren – und akzeptierten damit die Unübersichtlichkeit etablierter Organisationsstrukturen. Die offiziellen Organigramme nahmen plötzlich surreale, wirklichkeitsfremde Formen an. Neben ihnen entwickelten sich informelle Strukturen, in denen wichtige Entscheidungen für die Unternehmen getroffen wurden. Auch veränderte Marktstrukturen verursachten neue, hierarchieferne Antworten der Unternehmen. Projektverantwortung war für das Funktionieren der Organisation bald wichtiger als Linienverantwortung.

Wir würdigen besonders die Konzepte der ehemaligen McKinsey-Berater Tom Peters und Robert Waterman – und Manager wie Percy Barnevik, die deren Konzepte in die Praxis umzusetzen versuchten. Die beteiligten Unternehmen arbeiteten damals in kleinen Organisationseinheiten. Die radikale Verantwortungsverlagerung an die Betroffenen vor Ort, die Mobilisierung des Managements und der emanzipierten Wissensarbeiter und besonders die Entbürokratisierung waren die neuen Treiber in den Unternehmen. Die von Peters und Waterman mitentwickelten neuen Organisationsstrukturen waren immer Unikate: passgenau für das jeweilige Unternehmen, seine Kultur, die Branche und ihre Wettbewerbsbedingungen.

Viele Ideen waren erfolgreich, einige waren damals zu radikal und ihrer Zeit voraus. Aus den Experimenten gibt es dennoch viel zu lernen. Die Ideen von Peters und Waterman waren die historischen Laboratorien für Manager, die derzeit Organisationen neu gestalten wollen.

Um die Ideen des Soziologen Niklas Luhmann und der positiven Psychologie entwickelte sich in Deutschland eine neue Form des Consulting, die sich „Systemische Beratung“ nannte. Im Wesentlichen entwickelten dabei Kommunikationsberater in Management-Workshops Konzepte, die den neuen, komplexen Arbeitsrealitäten Rechnung trugen. Das Credo dieser Beratungsform war: Macht Betroffene zu Beteiligten an Veränderungsprozessen! Mutige Unternehmen beschäftigten solche Beratergruppen für eine grundlegende, hierarchieferne Evolution des Managements.

Besonders der amerikanische Berater Harrison Owen und sein Pendant in Deutschland, Reinhard Sprenger, redeten einem nicht patriarchalischen Ma-

nagementmodell das Wort. Allein „das Prinzip Selbstverantwortung“ führe zu effizienten Organisationen. Harrison Owen fasste dies in dem Slogan zusammen: „Management heißt Kontrolle, Führen heißt befreien.“

Die Soziologen Stefan Kühl und Wolfgang Schnelle vom Beratungsunternehmen „Metaplan“ lieferten im vergangenen Jahrzehnt ein Führungskonzept, das sich „laterales Führen“ nennt. Bereits im Harvard-Verhandlungskonzept wurde gezeigt, dass Gespräche mit Kunden auf Augenhöhe anderen Spielregeln folgen als klassische, vertikal geprägte Kommunikation. Die Antworten von Kühl und Schnelle für Unternehmen waren auch einer gesellschaftlichen Debatte geschuldet: Im Rückblick auf gescheiterte, staatlich zu verantwortende Großprojekte in Berlin, Hamburg und Stuttgart zeigt sich, dass ein rechtzeitiges Nachdenken über mehr Bürgerbeteiligung zu besseren Ergebnissen geführt hätte. Kein Großprojekt einer Kommune wird heute ohne Bürgerbeteiligung verabschiedet. Davon kann auch die Wirtschaft lernen. Warum sollten Menschen als Bürger an wichtigen Entscheidungen beteiligt werden, die betroffenen Mitarbeiter in Unternehmen aber nicht?

In **Kap. 4** beschreiben wir dann historische und aktuelle Ansätze lateraler Organisationen. Singuläre Ansätze, die zu mehr Innovation führen sollen, wie Scrum, Design Thinking oder Agile Management, werden in einen managementhistorischen Kontext gesetzt. Die Experimente der Beratungspraxis von Tom Peters und Bob Waterman sind auch hier die Paten. Viele Unternehmen suchen heute nach ganz unterschiedlichen Modellen, mehr Selbstverantwortung auf Einzelne und Teams zu übertragen, um schneller Innovationen an den Markt bringen und flexibler auf Marktherausforderungen reagieren zu können. Wer schon länger im Management Verantwortung trägt, weiß, dass in der Geschichte des Industriekapitalismus überall auf der Welt Unternehmer und Manager immer an diesen Themen gearbeitet haben.

Neben der ständigen Verbesserung von Abläufen, Kreativität und Innovationen gab es Mitte des vergangenen Jahrhunderts in England und Skandinavien wegweisende Experimente mit Beteiligungsformen – und die Unternehmen, die als Klassiker des Lateralen Managements gelten können: Ricardo Semler und das Semco-System, Gore-Tex, Gerard Endenburg und die Mondragón Corporación Cooperativa (MCC).

Wir gehen auf Organisationsexperimente kleinerer, moderner Unternehmen wie it-agile, umantis, Praemandatum und Kuentzle Rechtsanwälte ein.

Weiter beschreiben wir fünf große Unternehmen mit Vorbildcharakter, die aktuell den Weg nachhaltiger Kulturveränderungen gehen: RAG AG, Bahl- sen, die AOK Baden-Württemberg, dm-drogerie markt und Procter & Gamble. Diese Unternehmen haben das Gestaltbare mutig vorangebracht.

An einem prägnanten empirischen Beispiel zeigen wir, wie wichtig das Mittlere Management ist, wenn es um Veränderungsprozesse in Unternehmen geht – und welche Rolle laterale Strukturen dabei spielen.

Schließlich widmen wir uns Unternehmen, die ganz auf Führung verzichten und vollständig auf Selbstorganisation der Mitarbeiter und selbststeuernde Teams setzen: den niederländischen Pflegedienst Buurtzorg, die Gießerei FAVI nahe Paris, Sun Hydraulics aus Florida, die Kommunikationsagentur MINISTRY Group, der Kraftwerksbetreiber AES in den USA. Den managementtheoretischen Background für solche Konzepte lieferte 2015 Frederic Laloux, dessen Ideen wir ebenfalls vorstellen.

Wir ziehen daraus erste Schlüsse, was für zeitgemäße Organisationen zu tun ist, um laterale Managementstrukturen einzuführen.

Aus der Geschichte von Peters und Waterman, den historischen Ansätzen, Innovation zu schaffen, und besonders den Experimenten in Unternehmen, Einzelnen und Teams mehr Selbstverantwortung zu übertragen, präsentieren wir in **Kap. 5** ein eigenes Konzept zu Lateralem Management. Wir stellen die Fragen: Was sollten Unternehmen tun, um kulturell die Herausforderungen der digitalen Ökonomie zu bewältigen? Was bedeuten diese Veränderungen für die Menschen in Unternehmen? Und was bedeuten sie für die Manager?

Der Journalist und Gesellschaftstheoretiker Arthur Koestler (1905–1983) war der Auffassung, dass sich die Qualität einer jeden Gesellschaft und damit auch jeder Organisation am Grad ihrer möglichen, zugelassenen, individuellen Freiheit messen lassen kann, als Abwesenheit von kollektivem Zwang. Wie viel Freiheit lässt eine Organisation dem Einzelnen? Diese Frage gilt besonders für die Managementebene zeitgemäßer Unternehmen im 21. Jahrhundert. Nach unseren Erfahrungen gehen die Gestaltung des Miteinanders und die Konzeption innovativer Durchbrüche vom Einzelnen aus und nicht vom Kollektiv. Das gilt für Gesellschaften und auch für Unternehmen. Es sind heute mutige Manager, die jenseits klassischer Organigramme wichtige Innovationen voranbringen und Wertschöpfung schaffen. Erfolgreiche Organisationen schaffen Strukturen, in denen sich mitarbeitende Menschen in Freiheit entwickeln können. Gleichzeitig liegt es auch in der Verantwortung dieser Menschen, diese Freiheiten anzunehmen und sich weiterzuentwickeln. Das klingt alles sehr vernünftig, ist aber in der Managementpraxis so schwer zu realisieren. Wer will heute keine selbstverantwortlichen, gut vernetzten und innovativen Menschen an den wichtigen Stellen im Unternehmen haben?

In diesem Kapitel zeigen wir, wie Laterales Management eingeführt wird und wie es funktioniert. Wir würdigen auch den Satz von Peter Drucker: „Was man nicht messen kann, kann man nicht managen.“ Das gilt heute auch für Managementkulturveränderungen. Wir haben Messinstrumente entwickelt, mit deren Hilfe der Kulturwandel weg vom hierarchischen hin zum Lateralen Management auf allen Ebenen begleitet werden kann: im Topmanagement, im Mittleren Management und auf Mitarbeiterebene.

Warum kommen heute, im Übergang in die digitale Ökonomie, in Unternehmen sowohl das klassische als auch das laterale Managementmodell parallel zur Anwendung? Die klassisch-hierarchische Variante ist das Auslaufmodell. Doch in Bereichen, wo Routinetätigkeiten durchgeführt werden, greifen klassische Managementmethoden immer noch als beste Lösung. In den kreativen Bereichen, in denen Innovationen erdacht und erforscht werden, im Kundenkontakt und in horizontal integrierten Unternehmen wird Laterales Management erfolgreich sein. Dabei gilt der Grundsatz, möglichst viel Lateralität in Organisationen zu implementieren und klassisches Management zurückzufahren. Wir zeigen, wie das geht.

Wir widmen uns auch den Bedenkenträgern, die in digitaler Technologie eine Bedrohung sehen. Doch zeigen wir auf, welche Chancen der Prozess der Digitalisierung für Unternehmen, Menschen und Manager hat: mehr Freiheit, mehr Individualität, spannendere Jobs, mehr Kreativität und mehr Innovationskraft.

### „Creative Puzzle“

Im Frühjahr 2015 war die Sensation perfekt. Bei Bosch in Stuttgart, einem der einst konservativsten Unternehmen des Landes, werden keine Krawatten mehr getragen. Der Bosch-Chef Dr. Volkmar Denner legte sie als Erster ab.

Denner ist Physiker und seit dem 1. Juli 2012 Vorsitzender der Geschäftsführung, vorher Chef der Abteilung Forschung & Entwicklung. Mit ihm hielt nicht nur eine neue Entspanntheit im Unternehmen Einzug, sondern auch neuer Innovationsgeist. Sogar die Auswüchse von Bürokratie wurden radikal gekappt: Der Vorstand zog auch 100 Anweisungen aus dem Verkehr. Weiter hat Bosch die Arbeitszeiten flexibilisiert. Es besteht keine Anwesenheitspflicht mehr. Jeder kann von überall her arbeiten. Allerdings muss er sich einloggen und das vorher mit seinem Chef absprechen (Bollmann 2015). Der Vorstand warb mit einem System, das er „Creative Puzzle“ nennt, darum, dass Mitarbeiter sich Neuem gegenüber mehr öffnen.

Volkmar Denner und seine Vorstandskollegen beschreiten hier einen sehr langen Weg, um bei Bosch neben der schwäbischen Exaktheit auch die für die digitale Wirtschaft notwendige Schnelligkeit und Flexibilität zu verankern. Spricht man heute mit Mitarbeitern, glauben die wenigsten daran, dass der Wandel weg von der Anweisungshierarchie tatsächlich gelingt. Dazu braucht es mehr als Symbole.

Immerhin: Im Jahr 2014 stieg der Umsatz des Unternehmens auf knapp 50 Mrd. €, der Gewinn verdoppelte sich. Erarbeitet haben ihn 290.000 Mitarbeiter (Bosch.de 2015).

## Literatur

- Bollmann, Ralph: „Das Ende der Stechuhr“, in *Frankfurter Allgemeine Sonntagszeitung*, 09.08.2015, S. 25. Online: [www.faz.net/aktuell/wirtschaft/smarte-arbeit/wo-hoert-arbeit-auf-wo-faengt-privatleben-an-13740794.html](http://www.faz.net/aktuell/wirtschaft/smarte-arbeit/wo-hoert-arbeit-auf-wo-faengt-privatleben-an-13740794.html)
- Bosch.de (2015): [www.bosch.de/de/de/our\\_company\\_1/facts\\_and\\_figures\\_1/facts-and-figures.php](http://www.bosch.de/de/de/our_company_1/facts_and_figures_1/facts-and-figures.php)

# Inhalt

<b>Das Buch zusammengefasst – für Leser mit wenig Zeit</b> .....	V
Literatur .....	X
<b>Autor und Autorin</b> .....	XIII
<b>Prolog: SiebenEins – was war da los?</b> .....	1
Literatur .....	3
<b>Kapitel 1: Kreative Zerstörung – die digitale Revolution und die Folgen</b> .....	5
Wenig weltmeisterlich – die Motivationslage in deutschen Unternehmen .....	5
Digitale Revolution – die Welt verändert sich. ....	8
Kreative Zerstörung – wir sind mittendrin .....	11
Die Kraft der Innovation. ....	14
Digitalisierung – die Konsequenzen für Unternehmen .....	17
Topmanager – Kapitäne, die nicht mehr steuern .....	20
Mittlere Manager – zwischen den Fronten zerrieben .....	24
Menschen und Mitarbeiter – die Revolution hat gerade erst begonnen .....	26
Alles verändert sich – nur nicht die Organisation .....	29
Zusammenfassung – und wie geht es weiter? .....	32
Literatur .....	33
<b>Kapitel 2: Eine kurze Geschichte der Managementideen des 20. Jahrhunderts.</b> .....	37
Henry Ford – die wahren Geschichten .....	38
Max Weber – richtig verstanden und falsch interpretiert .....	39
Peter Drucker – der „Vater des modernen Managements“ .....	41
Warren Bennis – führen statt managen .....	45
Zusammenfassung – und wie geht es weiter? .....	47
Literatur .....	49
<b>Kapitel 3: Risse im Weltbild des klassischen Managements</b> .....	51
Neue Projekte – IT erzwingt Bypass-Strukturen .....	51
Zu früh nach Spitzenleistungen gesucht – Tom Peters und Robert Waterman .....	52
Der Praxistest – Percy Barnevik und ABB .....	58
Das Harvard-Konzept – Verhandeln auf Augenhöhe .....	61
Luhmanns Erben – systemisches Führen .....	63
Jeder Mensch ein Individuum – die unterschätzte Macht der Freiheit .....	66

Auf Augenhöhe – laterale Führung . . . . .	69
Dialog mit den Menschen – Bürgerbeteiligung . . . . .	73
Zusammenfassung – und wie geht es weiter? . . . . .	74
Literatur . . . . .	76
<b>Kapitel 4: Eine kurze Geschichte erfolgreicher lateraler Organisationen . . . . .</b>	<b>77</b>
Elliott Jaques und Glacier – ein erfolgreiches Projekt, das keiner will . . . . .	80
Mitarbeiterbeteiligung in Deutschland – die ersten Experimente . . . . .	81
Die Klassiker des Lateralen Managements – Ricardo Semler und das Semco-System, Gore-Tex, Gerard Endenburg und Mondragón Corporación Cooperativa . . . . .	82
Die Graswurzelbewegung – it-agile, umantis, Praemandatum und Kuentzle Rechtsanwälte . . . . .	90
Fünf Unternehmen mit Vorbildfunktion – RAG AG, Bahlsen, AOK Baden-Württemberg, dm-drogerie markt, Procter & Gamble . . . . .	93
Die Bedeutung des Mittleren Managements – „German Real Estate“ . . . . .	109
Strukturen, die Selbstführung zulassen – Buurtzorg, FAVI, Sun Hydraulics, MINISTRY Group und AES . . . . .	112
Aktuelle Managementmethoden – alter Wein in neuen Schläuchen? . . . . .	123
Zusammenfassung – und wie geht es weiter? . . . . .	131
Literatur . . . . .	132
<b>Kapitel 5: Laterales Management im 21. Jahrhundert . . . . .</b>	<b>135</b>
Alles eine Frage der Organisation . . . . .	135
Die Ausgangslage heute . . . . .	136
Was können Unternehmen tun, um kulturell die Herausforderungen der digitalen Ökonomie zu bewältigen? . . . . .	138
Was bedeuten diese Veränderungen für Menschen in Unternehmen? . . . . .	153
Was bedeuten diese Veränderungen für Manager? . . . . .	171
Die Big Five des klassischen und des Lateralen Managements . . . . .	195
Literatur . . . . .	206
<b>Nachwort . . . . .</b>	<b>209</b>

# Autor und Autorin

**Dr. Roland Geschwill** berät seit 1986 Manager und ist Mitbegründer der „Denkwerkstatt für Manager“. Bei Springer erschien von ihm u. a.: *Der Rhythmus der Innovation. Was Manager und Unternehmen von Jazzern und anderen Künstlern lernen können.*

**Martina Nieswandt** ist Geschäftsführerin und Mitbegründerin der „Denkwerkstatt für Manager“. Sie leitet mehrere Projekte zum Lateralen Management. Zuletzt erschien ihr Buch: *Fast Cultural Change. The Role and Influence of Middle Management.*

[www.denkwerkstatt-manager.de](http://www.denkwerkstatt-manager.de)

# Prolog: SiebenEins – was war da los?

Selbst deutschen Fußballfans war es fast ein wenig unangenehm dabei zuzuschauen, wie das brasilianische Fußballteam am 8. Juli 2014 im Stadion Belo Horizonte den Ballkünstlern aus Europa unterlag.

Ballkünstler aus Europa? Irgendwie verkehrte Welt. Wie war es möglich, dass das hochgelobte Team aus Südamerika ausgerechnet vor eigenem Publikum so klar scheiterte?

8. Juli 2014 Halbfinale der Fußball-WM

Estádio Mineirão in Belo Horizonte, Brasilien

7 : 1

## DEUTSCHLAND

Müller 11'  
Klose 23'  
Kroos 24', 26'  
Khedira 29'  
Schürrle 69', 79'

## BRASILIEN

Oscar 90'

Carlos Dunga, der nach der Niederlage Luiz Felipe Scolari als Trainer der brasilianischen Fußballnationalmannschaft ablöste, erklärte später in einem aufschlussreichen Interview, was die Brasilianer aus dieser Niederlage gelernt hatten.

In der neu formierten Nationalmannschaft legt Dunga großen Wert auf die Selbstverantwortung der Spieler. Auch der kreative Mittelfeldspieler Oscar betont, dass Offensivkräfte wie er oder Neymar unter Dunga mehr Freiheiten bekämen als noch während der WM unter Scolari. Dazu Dunga: „Man muss dem Spieler Freiheit geben. Jeder hat eine grundsätzliche Verantwortung in der Mannschaft. Wenn er zusätzlich etwas beitragen möchte, hat er das Recht dazu. Ich kann ihm nicht die ganze Zeit sagen ‚Mach dies, mach das. Schieß den Ball, mach einen Kopfball!‘ Das ist seine Entscheidung. Also muss man den Spieler jedes Mal mehr dazu bringen, eigene Entscheidungen zu treffen. Es gibt einige Dinge, die ich fordere. Aber dazu gehört die Eigeninitiative.“ (Farmbauer 2014)

Mit dieser Philosophie orientiert sich Carlos Dunga an der deutschen Mannschaft. Deren Leitbild war bereits seit der Vorbereitung auf die WM 2006 unter Jürgen Klinsmann „der selbstverantwortliche, offene und interessierte Spieler“ (Jenewein 2008, S. 10). Auch wurden alle Teammitglieder an Arbeits- und Entscheidungsprozessen beteiligt – von der Stammkraft bis zum Ergänzungsspieler.

Ein weiterer Erfolgsfaktor der deutschen Mannschaft bei der WM 2014 war sicher auch die funktionierende Teamarbeit. Jeder Zuschauer konnte auf dem Platz die gegenseitige Unterstützung, das gemeinsame Suchen nach den besten Wegen zum Tor, die intelligenteste Verteidigung und vor allem das schnellste Umschalten im Mittelfeld beobachten. Friedhard Teuffel von der Sportredaktion des *Tagesspiegel* formulierte dazu treffend: „Teamgeist bedeutete für die Nationalspieler nicht, sich für den Erfolg unterzuordnen in Hierarchien altdeutscher Art – es reichte schon das Einordnen in eine Gruppe, in der jeder auf seine Weise gebraucht wurde. Dieser Teamgeist ließ jede Menge Individualität zu und wurde gerade dadurch noch stärker.“ (Teuffel 2014)

Moderne Führungsmethoden, Selbstverantwortung und Individualität hatten tatsächlich zu außergewöhnlichen fußballerischen Spitzenleistungen geführt. Die DFB-Verantwortlichen hatten damit auf die sich verändernden Rahmenbedingungen in ihrem Sport reagiert. Das Spiel war in der globalisierten Fußballwelt schneller, athletischer, technisch versierter und taktisch anspruchsvoller geworden. Spieler einer Topmannschaft haben heute viel mehr Aufgaben als „Mann decken“ oder „Tore machen“: Sie müssen Verantwortung übernehmen und in jeder Sekunde handlungsschnell die richtigen Entscheidungen treffen. Fußballspielen ist zu einer hochkomplexen Teamaufgabe

geworden, die keinesfalls strukturiert und planbar abläuft, sondern in jeder Sekunde mit Überraschungen aufwartet. Gerade beim europäischen Fußball sind die Führungsmodelle wegen des enormen Erfolgsdrucks aufgrund der großen finanziellen Einsätze außerordentlich weit entwickelt (Schütt 2015, S. 151).

Das Jahrhundertspiel war vorbei, und fünf Tage später wurde Deutschland Fußballweltmeister. Viele klicken noch heute auf YouTube die magischen drei Minuten vom 1:0 bis zum 4:0 an, die die englische Zeitung *The Sun* so beschrieb: „Auf Jahre hinaus werden wir uns an die unglaublichste Kapitulation in der Geschichte dieses Turniers erinnern.“ (Eichler 2015, S. 90)

Bei der anschließenden WM-Feier in Berlin rief Jogi Löw den Menschen am Brandenburger Tor zu: „Ihr seid alle Weltmeister!“ Damit traf er einen Nerv: Jeder fühlte sich in diesem Moment als Teil eines großen, erfolgreichen Teams, in dem jedes Individuum mit seinen besonderen Fähigkeiten zum Erfolg des Ganzen beiträgt und auch noch Spaß daran hat. „Die Mannschaft“ war zum Vorbild für die ganze (Fußball-)Nation geworden.

## Literatur

Eichler, C. (2015). *7:1 – Das Jahrhundertspiel*. München: Droemer.

Farmbauer, M. (24. November 2014). „Ich habe bei null angefangen“, Carlos Dunga im Interview. *Frankfurter Allgemeine Zeitung*. <http://www.faz.net/aktuell/sport/fussball/brasiliens-trainer-carlos-dunga-im-interview-13282296.html>.

Jenewein, W. (2008). Das Klinsmann-Projekt. *Harvard Business Manager*, 6, 2.

Schütt, P. (2015). *Der Weg zum Digitalen Unternehmen. Social business Methoden erfolgreich einsetzen*. Wiesbaden: Springer.

Teuffel, F. (15. Juli 2014). Mit Teamgeist zum Weltmeister-Titel. *Der Tagesspiegel*. <http://www.tagesspiegel.de/sport/wm-2014-nationalelf-kommt-nach-berlin-mit-teamgeist-zum-weltmeister-titel/10200266.html>.

# Kapitel 1: Kreative Zerstörung – die digitale Revolution und die Folgen

## Wenig weltmeisterlich – die Motivationslage in deutschen Unternehmen

Was hat diese Geschichte aus der Welt des Sports mit unserer Wirtschaftswelt zu tun? Nun, der Fußball war schon immer ein Indikator für gesellschaftliche Verhältnisse. Denn im Mikrokosmos Fußball geht es immer auch um das Verhältnis von Individuum und Team, um Geschäft und Emotion, um miteinander konkurrierende Systeme. So standen etwa der ehemalige Trainer der argentinischen Nationalmannschaft, César Luis Menotti, und auch der Ex-Fußballprofi Günter Netzer in den 1970er-Jahren für einen „linken Fußball“ und repräsentierten den Zeitgeist. Jürgen Klinsmanns DFB-Elf definierte im „Sommermärchen“ 2006 die „Marke Deutschland“ neu – und führte das Prinzip Selbstverantwortung im zuvor von Hierarchien geprägten DFB-Team ein.

Waren das Jahrhundertspiel und die Art und Weise, wie der WM-Titel errungen wurde, nun auch ein Indikator für neue Verhältnisse in Wirtschaft und Gesellschaft in Deutschland? Oder zeigte der Profifußball damals erst einen Weg auf, der für andere Bereiche des Lebens eine Vorbildfunktion einnehmen kann?

Schauen wir uns die Wirtschaftswelt an: Entscheiden die Mitarbeiter in Unternehmen heute schon selbstverantwortlich, wird ihre Eigeninitiative belohnt, unterstützen sie sich gegenseitig in den Teams und sind dadurch hoch motiviert? Arbeiten sie also unter weltmeisterlichen Bedingungen?

Die Realität sieht leider anders aus. So zeigen es zumindest die Resultate von regelmäßig durchgeführten Mitarbeiterbefragungen. Für das Arbeitsklima-Barometer des Marktforschungsunternehmens IFAK werden alle zwei Jahre 2000 Telefoninterviews mit Mitarbeitern von Unternehmen aus verschiedenen Branchen und mit unterschiedlichen Betriebsgrößen geführt. Die Ergebnisse sind immer ähnlich und lauten im Kern so: Gerade einmal 12 % der Beschäftigten in Deutschland haben eine positive Bindung zu ihrem

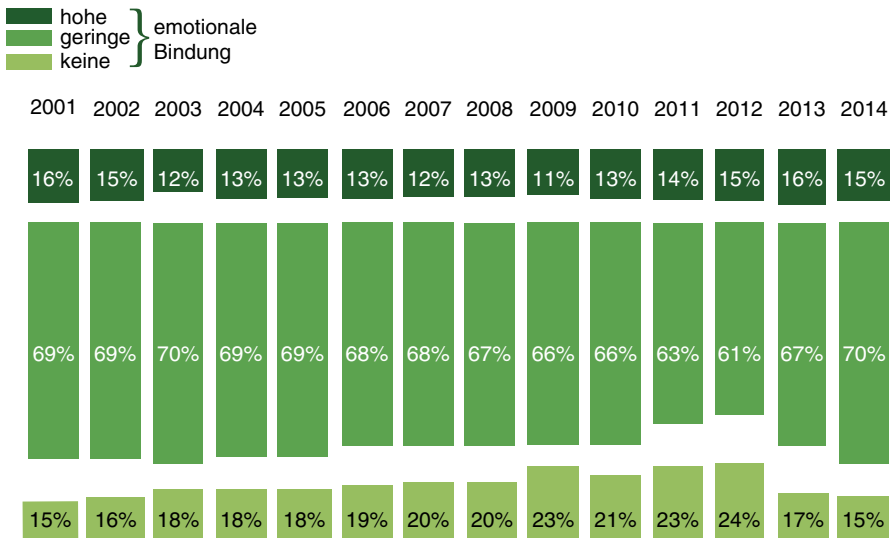
Arbeitgeber und sind motiviert, für ihr Unternehmen zu arbeiten. Weit über die Hälfte der Arbeitnehmer macht mehr oder weniger „Dienst nach Vorschrift“. Und jeder Siebte würde am liebsten seinen Chef entlassen (Sueddeutsche.de 2010).

Auch das Gallup-Institut kommt in seinen Untersuchungen zum Thema „Mitarbeiterbindung in Deutschland“ zu vergleichbaren Resultaten. Gallup schließt aus den Ergebnissen der letzten Studie, die das Jahr 2014 untersucht (Gallup 2015), dass in vielen Betrieben existenziell notwendige Bestleistungen nicht erreicht werden. Das Institut beziffert den volkswirtschaftlichen Schaden, der aus dem fehlenden Engagement an deutschen Arbeitsplätzen resultiert, auf rund 85 Mrd. €. Die Ursachen für diese Kosten entstehen den Unternehmen demnach durch schwache Mitarbeiterbindung, Fluktuation, hohe Fehlzeiten und niedrige Produktivität.

Es klingt fast schon merkwürdig, dass der *Harvard Business Manager* sich nach Veröffentlichung der aktuellen Gallup-Studie schon über einen Anstieg bei den Engagierten um ein Prozent und über einen Rückgang bei den völlig Frustrierten von 24 % auf 17 % freute (Kestel 2015).

Wäre die deutsche Fußballnationalmannschaft mit einer so geringen Motivation Weltmeister geworden? Wohl kaum (Abb. 1).

Diese Zeugnisse der Arbeitsrealität in deutschen Unternehmen sind natürlich auch eine schallende Ohrfeige für die an verantwortlicher Stelle handelnden



**Abb. 1** Der Engagement-Index in Deutschland im Zeitverlauf. Basis: Arbeitnehmer(innen) ab 18 Jahre. Stand: 2014 (Quelle: Gallup 2015)

den Führungskräfte und Manager. Und sie zeigen, dass die schönen Leitsätze über Führung und Zusammenarbeit, die fast jede Firmen-Website zieren, eher PR-Zwecken dienen, als dass sie die Unternehmensrealität abbilden.

In den fortschrittlichen Chefetagen ist man sich durchaus bewusst, dass sich etwas an der Arbeitsmotivation der Mitarbeiter ändern muss. Viele Organisationen versuchen, die Situation zu verbessern. Weiterbildungsmaßnahmen für Angestellte, Entwicklungsprogramme für Führungskräfte und unternehmensinterne Mitarbeiterbefragungen sollen hier Erfolge bringen.

Neun von zehn Unternehmen in Deutschland waren 2013 in der Qualifizierung ihrer Mitarbeiter sehr aktiv. Das Engagement in der betrieblichen Weiterbildung hatte in diesem Jahr einen neuen Höchstwert erreicht. Auch der Umfang der Maßnahmen hatte zugenommen. Verbrachten die Beschäftigten im Jahr 2010 noch 29,4 Stunden in Lehr- und Informationsveranstaltungen, waren es 2013 bereits 32,7 Stunden. Damit verbunden war ein Anstieg der Investitionen in Weiterbildung, die mit 1132 € je Mitarbeiter gut 9 % höher ausfielen als drei Jahre zuvor. Da auch die Beschäftigtenzahl gestiegen war, investierten die Unternehmen knapp 16 % mehr als noch drei Jahre vorher. Das gesamte Investitionsvolumen belief sich 2013 auf sagenhafte 33,5 Mrd. € (Seyda und Werner 2014).

Mindestens 10 % davon wurden in Führungskräfte trainings investiert. Denn gängige Erklärungsmuster besagen, dass Führungskräfte schuld an der Demotivation von Arbeitern und Angestellten seien. Sie seien für ihren Job nicht ausreichend qualifiziert. Aus diesem Grund bieten alle wichtigen Unternehmen in Deutschland eine qualifizierte Weiterbildung für das Management an. Schon Nachwuchsführungskräfte gehen durch komplizierte Auswahlverfahren, Management Audits und mehrteilige Trainings.

Es wird also von Unternehmensseite viel investiert, um die Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern sowie die Qualifikation und die Motivation der Mitarbeiter zu verbessern. Nur: Es bewegt sich wenig. Die Ergebnisse der Gallup-Studie sind nicht wegzudiskutieren. Die Jobzufriedenheit ist nach wie vor tief im Keller und die Bindung der Arbeitnehmer an ihr Unternehmen trotz aller Förderung gering. Dieser Stillstand ist riskant. Er konditioniert schlechte Laune. Und mit schlechter Laune zu arbeiten bringt schlechte Ergebnisse.

Was aber läuft falsch? Warum läuft die Förderung von Führungskräften und Mitarbeitern ins Leere? Ist das alles nur Aktionismus? Werden die falschen Maßnahmen ausgewählt? Oder wirken sie nur auf der Oberfläche? Liegt das eigentliche Problem viel tiefer? Um diese Fragen zu beantworten, müssen wir eben auch etwas tiefer bohren. Denn nicht nur der Fußball verändert sich,

sondern auch unsere Welt. Vor allem die Wirtschafts- und Unternehmenswelt sieht sich zurzeit vor neue Herausforderungen gestellt, die sie mit altergebrachten Modellen offenbar nicht bewältigen kann. Das Neue fegt jeden Tag wie ein Sturm über viele Branchen und Unternehmen hinweg und hinterlässt nicht selten eine Schneise der Verwüstung. Das Auge des Orkans ist die digitale Revolution.

## Digitale Revolution – die Welt verändert sich

Alle reden übers Wetter. Manchmal stimmen die Voraussagen, häufig aber nicht. Es gibt Phasen, da kann man nicht einmal sagen, was die nächsten zwei Stunden bringen. Warum wir jetzt auch über das Wetter reden? Ganz einfach: Das Klima im Business ist heute dem Wetter ganz ähnlich geworden. „Die Geschwindigkeit, mit der sich unsere Ökonomie und unsere Kultur wandeln, beschleunigt sich – befeuert durch die weltweite Verbreitung sozialer, mobiler und anderer neuer Technologien – und unsere Sichtweite auf die Zukunft schwindet. [...] Vorauszusagen, was als Nächstes passiert, ist exponentiell schwieriger geworden. Unsicherheit macht sich breit in den Vorstandsetagen und Büros – Manager und Mitarbeiter (ob angestellt oder nicht) streiten sich um die Kernfragen: Welche Wettbewerbsvorteile bleiben bestehen? Welche Fähigkeiten spielen die größte Rolle? Wie kann man Risiko und Möglichkeiten abwägen, wenn die Fundamente des eigenen Geschäftsfeldes sich über Nacht ändern können?“ (Safian 2012)

Was in dem Artikel von Robert Safian im amerikanischen Businessmagazin *Fast Company* vor einigen Jahren beschrieben wurde, ist wahrlich keine Übertreibung. Der Speed, mit dem sich unsere Welt – vor allem die Wirtschaft – verändert, ist atemberaubend. Da müssen wir uns nur die prominentesten Beispiele in verschiedenen Industriezweigen anschauen, wo traditionsreiche Unternehmen, die viele Jahre als Marktführer agierten, binnen kürzester Zeit von neuen Unternehmen abgelöst wurden und neue Geschäftsmodelle ganze Branchen revolutioniert haben.

Beispiel Fotografie: George Eastman gründete 1880 in Rochester im Staat New York die Firma Kodak. Kodak entwickelte Filmrollen für die analoge Kamera. Nachdem 1838 in Paris das erste Foto geschossen worden war, war das ein glänzendes Geschäftsmodell. Analog fotografierte Fotos wurden mit Silberhalogeniden und anderen Chemikalien hergestellt. Milliarden von Fotos entwickelte Kodak. Zu Hochzeiten der analogen Fotografie um das Jahr 2000 beschäftigte der Konzern 145.000 Mitarbeiter. 2012 ging das Unternehmen in Insolvenz. Was war geschehen?

Von den 3,5 Billionen Fotos, die zwischen 1838 und 2013 geschossen wurden, sind allein 10% im Jahr 2013 aufgenommen worden. Inzwischen besitzen 2,5 bis 3 Mrd. Menschen eine Digitalkamera. Nach Schätzungen werden heute alle zwei Minuten mehr Fotos geschossen als im gesamten 19. Jahrhundert. Fotografie wurde vereinfacht und bequem. Durch die Digitalisierung ist Fotografie zu einer Massenkultur geworden. 2012 kaufte Facebook die Firma Instagram, die eine App entwickelt hatte, mit der damals bereits 130.000 Mio. Kunden ca. 16 Mrd. Fotos ausgetauscht hatten. Kaufpreis: rund 1 Mrd. €. Diese App war von gerade einmal 15 Personen entwickelt worden. Facebook beschäftigt rund 5000 Mitarbeiter, darunter nur 1000 Techniker (Brynjolfsson und McAfee 2014, S. 154 ff.).

Beispiel Mobiltelefone: Noch vor wenigen Jahren kontrollierten Unternehmen wie Nokia und Motorola den Smartphone-Markt. Heute dominieren ganz andere Firmen den Wettbewerb, in erster Linie Samsung und Apple. Und neue Hersteller aus China wie Lenovo, Huawei und Xiaomi drängen nach (Statista 2015a).

Diese beiden Beispiele stehen exemplarisch für viele. Vor allem die Medienbranche hat es erwischt: Die Musikindustrie gehörte zu den ersten nicht technischen Branchen, die durch die Digitalisierung komplett umgewälzt wurden. Die schnelle Entwicklung von Schallplatte über CD und Download bis zum Stream innerhalb von nur 25 Jahren veränderte aber nicht nur das Produkt, das vom sichtbaren Tonträger zum immateriellen Datenbündel in die Cloud wanderte, sondern ganz grundlegend die Geschäftsmodelle von Künstlern, Plattenfirmen, Vertriebsdienstleistern. Der Niedergang vieler Geschäftsmodelle in der Musikindustrie steht Pate für viele Branchen.

Die Druck-, Buch- und Zeitungsbranche durchlebt gerade diesen Wandlungsprozess: Der Axel-Springer-Konzern publiziert zwar immer noch Printmedien wie die *Bild*-Zeitung, *HÖRZU* und den *Rolling Stone*, forciert aber den Ausbau digitaler Geschäftsmodelle jenseits des klassischen Journalismus, etwa mit Auto-, Job- und Immobilienportalen. Diese Bereiche tragen inzwischen weit mehr als die Hälfte zum Umsatz und noch mehr zum Gewinn des Konzerns bei (Saal 2015). Offenbar nicht umsonst hat das Unternehmen einige seiner wichtigsten Manager monatelang zum Lernen ins Silicon Valley geschickt. *Bild*-Chefredakteur Kai Dieckmann ließ sich dort sogar einen „Hipster“-Bart wachsen und trug auch nach seiner Rückkehr nach Berlin eine Zeit lang lieber Kapuzen-Sweatshirts als Anzüge ...

Amazon und Co. haben den Buchmarkt auf den Kopf gestellt. Große Merger und Verkäufe bei Verlagen und Buchhändlern, neue E-Book-Technologien und jährlich 90.000 Neuerscheinungen auf dem deutschen Buchmarkt können immer neue Pleiten nicht verhindern. Das Festklammern an der Buchpreisbindung in Deutschland kann den Wandel nicht aufhalten – es ist wie ein Anachronismus in einer globalisierten, digitalen Welt.