DR. H. C. THOMAS SATTELBERGER MDB
Sprecher für Innovation, Bildung und Forschung
Fraktion der Freien Demokraten im Deutschen
Bundestag

PERS
PECT
IVES
07

NEUE MANAGER BRAUCHT DAS LAND

Was in Deutschland heute effizient ist, war früher innovativ. Deutschland verdankt seinen Wohlstand Erfindern wie Robert Bosch, Werner von Siemens, Marga Faulstich, Carl Benz, Margarete Steiff, Fritz Henkel – die Liste reicht zurück bis in die Kaiserzeit.

Doch mit diesen klassischen und technischen Stärken ist unser Land heute in eine Sandwich-Position geraten – schon vor einer Dekade zwischen dem Digital House USA und dem Maschinenhaus Asien. Seitdem hat sich die Situation weiter verschärft. Die USA re-industrialisieren auf hohem Niveau und China sowie Südkorea werden neue Digitalmächte. Deutschland hingegen ist im Sandwich steckengeblieben. Wir haben, beginnend mit den 2000er-Jahren, das Internet verschlafen – die Voraussetzung digitalbasierter Innovationen und Geschäftsmodelle.

Nationen wie Unternehmen brauchen wirtschaftlich Stand- wie Spielbein. China und USA haben ihr Standbein im industriellen Sektor, besitzen aber auch ein ausgeprägtes Spielbein in Digitalökonomie, Biotechnologie und Raumfahrt. Unser alleiniges Standbein dagegen erodiert: die Automobilindustrie. Spielbeine wie BioTech haben wir vernachlässigt, negiert oder außer Landes getrieben. Post-Corona-Gewinner werden die digital companies und nations China und USA sein.

In der Welt der Wirtschaft ist in den vergangenen Jahrzehnten kein Stein auf dem anderen geblieben. Ein Wandel des Wandels in drei Phasen:

Vor 50 Jahren war Wandel noch eher die Ausnahme und abfederbar etwa durch Vorratshaltung und Notstromaggregate. By the way, in Corona-Zeiten wären wir froh, hätten andere Länder und wir ausreichend Schutzmasken für eine Pandemie auf Lager gehabt, zumindest für Ärzte und Pflegepersonal.

Ab den 1990er-Jahren wurde der Wandel zur Konstante, zum ständigen Begleiter. Fusionen und Übernahmen kamen, strategisches Supplier-Management, Outsourcing, Offshoring nach Osteuropa und Asien – sozusagen die „atmende Unternehmung“. Und heute, in Corona-Zeiten, fragen wir zu Recht, ob wir zu viele gesundheitskritische Produkte in Asien fertigen lassen.

Heutzutage ist der Wandel zunehmend disruptiv. Er wälzt Märkte um samt ihren ehemals ehernen Gesetzmäßigkeiten und erschüttert Branchen, Geschäftsmodelle und Wirtschaftskulturen. Dafür sorgen nicht nur Amazon & Co, sondern auch COVID-19.

Viele deutsche Unternehmen sind heute hocheffizient. Doch Effizienz muss gerade in Zeiten disruptiver technologischer Veränderung in Balance stehen zur Innovationsfähigkeit. Ein Blick auf die aktuelle Situation der Autobauer vergegenwärtigt das. Die Hersteller müssen Autos umwelt- und ressourcenschonender sowie innovativer bauen. Deutsche Automanager sind dabei – nach Dieselgate – der Ausbund an Prozessoptimierung und Effizienz weltweit. Gleichzeitig haben sie Elon Musks Feldzug mit Tesla zuerst als Kinderkram, später als unperformantes US-amerikanisches Start-up, dann als echten Konkurrenten wahrgenommen. Und sie erkennen jetzt erst, dass er Avantgarde ist.

Viel zu spät. Denn als Legacy-Unternehmen hätten sie früh neben ihren Effizienzmaschinen Innovationswerkstätten betreiben müssen, also Freiräume für autonomes Fahren und innovative Antriebstechnik. Die Organisationsforschung spricht hier von Ambidextrie – also Beidhändigkeit. Zum einen muss das etablierte Geschäftsmodell „ausgelutscht“ werden, ganz nach dem Motto „mehr, höher, schneller, weiter“: also Effizienz, Margen, Exploitation. Zum anderen muss man sich in unbekannten Territorien neugierig ausprobieren: also Exploration und hoffentlich Innovation.

In den Strukturen des alten Geschäftsmodells Innovation zu entwickeln, wird nur schwer gelingen. Das Immunsystem des Alten stößt das Neue ab. Deshalb hatte BMW die damalige Entwicklung des i3 komplett abgetrennt – nicht nur von den Betriebs- und Administrationsabläufen der Verbrenner, sondern auch von der alten Führungsstruktur und -kultur – und auch ein neues Souveränitätsmodell für Arbeitszeit und -ort entwickelt. Deswegen wurde Nespresso

ausgegründet, damit Innovation nicht von schierer Größe bei Nestlé erdrückt wurde. Deshalb entstand T-Mobile auf dem anderen Rheinufer gegenüber der alten Telekom, deren DNA sonst das neue Pflänzchen erstickt hätte.

Und es geht in einem zweiten Schritt nicht nur um Freiräume, sondern vielmehr darum, Schutzräume zu schaffen. Altes Führungs- und Effizienzmanagement statt Entrepreneurial Leadership, silohafte Arbeitsorganisation und industrielles Arbeitszeitregime sind reale Barrieren. Kulturen wie patriarchalischer oder totalitärer Führungsstil und Abschottung statt Kooperation sind mentale Barrieren. Beides gilt es zu überwinden. In einem letzten Schritt wird es um die grundsätzliche Reform von Struktur und Kultur etablierter Unternehmen gehen.

Der weltberühmte Organisationsforscher Karl E. Weick befasste sich in seiner Forschungsarbeit immer wieder mit dem Verhalten von Führungskräften in Krisensituationen. In den 1990er-Jahren hat er untersucht, warum so viele Feuerwehrleute bei verheerenden Waldbränden in Colorado ums Leben kamen. Zuerst verblüffte ihn der Sachverhalt, dass die Feuerwehrleute nicht schnell genug vor den sich ausbreitenden Feuerstürmen fliehen konnten. In Interviews fand er dann heraus, dass Feuerwehrleute sich von ihrer schweren Ausrüstung selbst auf der Flucht vor den Flammen nie trennen, weil sie Teil ihrer professionellen Identität sind. Aus dieser fundamentalen Erkenntnis, dass berufliches Handwerkszeug mit der Identität des Individuums verschmilzt, entwickelte Weick den drastischen Slogan „Drop your tools!“ als Ratschlag für Manager in Krisenzeiten: Schmeißt Euer altes Handwerkszeug weg!

Heutige Unternehmensführer sind meist ausgebildet und sozialisiert in den 1980er- und 90er-Jahren – also besonders betroffene Schüler und Opfer, wenn es um das elaborierte Handwerkszeug strategischen Managements geht. Mit betriebswirtschaftlichen Planungszyklen, die nur Trends nach oben extrapolieren, und mit den eingeübten Ritualen der Mikropolitik. Aber solche Tools befähigen niemanden, Disruption und Krise zu managen.

Deshalb einige Hinweise zur Reflexion:

1

1. Als Führungskraft in der Krise ist man Notfall-Chirurg für besonders schwere Fälle, und nicht der Allgemeinarzt. Das heißt: Fokus, Fokus, Fokus! Führung in der Krise misslingt, wenn man die Wünsche aller Stakeholder erfüllen will. Es gilt, die unpopulären Maßnahmen zu ergreifen. Ich bin gespannt, wie Carsten Spohr sich bei Lufthansa der populistisch-politischen Interessengruppierungen nach der jüngsten Staatsbeteiligung erwehren wird. Wird er durchgreifender Sanierer sein oder Werkzeug der Politik?

2

2. Krise ist nicht die Zeit für Modewellen im Management. Führung darf gerade in Krisenzeiten kein Machtvakuum zulassen. Das heißt nicht Ende der Partizipation, aber: schnelle Debatte mit diversen Stimmen (um den eigenen confirmation bias zu vermeiden). Und dann glasklar entscheiden.

3

3. Führung in Krisenzeiten ruft nicht nach Perfektion. Lieber satisfying statt maximizing. Der gesunde Menschenverstand weiß: in Krisenzeiten ist alles suboptimal. Da taugen auch 70-Prozent-Lösungen.

4

4. Corona bringt das Thema Führung in virtuellen Strukturen (managing remote staff) wieder voll ins Zentrum der Aufmerksamkeit. Homeoffice und Virtualität sind jedoch eher für (intellektuell mehr oder weniger hochwertige) Abarbeitung von Themen und Aufträgen geeignet. Und kaum für den Umgang mit Konflikten oder um Emotionen aufzugreifen, kämpferisches Commitment zu zeigen, geschweige denn, um Strategie und Taktik jenseits des Getümmels kurz abzustimmen. Hier gilt es – wie in einem Eishockey-Team, das im härtesten Kampfgetümmel eine Auszeit nimmt – Phasen der strategisch-taktischen Vergemeinschaftung „in Präsenz“ zu finden, bevor jeder wieder seinen Platz auf dem Spielfeld einnimmt.

5

5. Nicht nur Geschäft, auch Führung und Personalarbeit brauchen explizit die Lizenz zum Experimentieren. Klug ist, wer in seinem Unternehmen auch dafür Freiräume schafft. Innovation Labs sind nicht nur sinnvoll für Naturwissenschaftler und Ingenieure. Auch Führungskräfte und Personalmanager brauchen sie als „soziale Laboratorien“. Der Blick nach Skandinavien und in die USA zeigt, wie erfolgreich führungsstarke, aber hierarchiearme, ultra-flache und agile Organisationen arbeiten können.

6

6. Autonomie und Souveränität: In zukunftsfähigen Unternehmen ist die heutige dominante Präsenzkultur jenseits von stationär produzierenden Einheiten ein Auslaufmodell. Vor allem kreative Mitarbeiter, die Innovationen treiben, benötigen stärkere Souveränität über das Was, Wo, Wie und Wann ihrer Arbeit. Für Transformationsaufgaben gerade im Mittelstand braucht man Nerds, Software-Entwickler, Techies. Doch die wollen meist weder eine Festanstellung noch dauerhaft aufs Land. Sie lieben Unabhängigkeit, Freiraum und den richtigen Mix aus mobiler und ortsgebundener Arbeit. Diesen culture clash gilt es zu meistern.

Wir sehen heute schon eine Systemkonkurrenz zwischen den Söldnerorganisationen, Ozeandampfern und dem patriarchalischen Mittelstand einerseits und den reformstarken Hidden Champions und dem aus Startups frisch heranwachsenden Mittelstand andererseits. Suboptimal beraten wäre, wer jetzt die Zeichen der Zeit missachtet und nicht eindeutig Partei für die Avantgarde ergreift.