



Re-Start im Management: Mit sieben Schlüsselaufgaben die Zukunft erreichen

Unternehmen können die Zukunft nur dann erreichen, wenn sie die Intelligenz, die Kreativität und die volle Schaffenskraft von Toptalenten für sich gewinnen. Denn der Markt ist gnadenlos. Und die Kunden kennen kein Pardon. Der Wandel von einer klassischen Pyramidenorganisation zum Netzwerkunternehmen muss nun im Eiltempo klappen. Sieben Schlüsselaufgaben und das interne Touchpoint Management führen dabei zum Ziel.

Etwas Großes ist im Gange. Es wird ein neues Spiel gespielt. Wir stecken mitten drin im größten Change-Prozess aller Zeiten. Ein paradigmatischer Wandel der Lebens-, Kauf- und Arbeitsstile ist unübersehbar. Digital transformiert treiben junge Startups und mutige Anbieter mit frischen Ideen den Markt in einem atemberaubenden Tempo voran. Aus der „Weisheit der Vielen“ (James Surowiecki) ist eine „Macht der Vielen“ und aus der „Weisheit der Freunde“ (Dan Rose) eine weltumspannende „Macht der Freunde“ geworden.

Was das bedeutet? Heute entscheiden vor allem die eigenen Kunden darüber, ob neue Kunden kommen und kaufen. Und die eigenen Mitarbeiter entscheiden maßgeblich mit, wer die besten Talente gewinnt. Kein einziges Unternehmen kommt an dieser Konstellation mehr vorbei. Passende interne Rahmenbedingungen und eine auf diesen paradigmatischen Wandel ausgerichtete Führungskultur sind unausweichlich, damit die Zukunft erreicht werden kann.

Managementstrukturen wie aus dem letzten Jahrhundert

Ein Blick in nahezu jedes klassische Unternehmen zeigt: Während sich draußen alles unumkehrbar verändert, verträdeln drinnen die Manager mit verbrauchten Ritualen aus dem letzten Jahrhundert wertvolle Zeit. Topdown-Formationen, Hierarchiegehebe, Silodenke, Insellösungen, Meeting-



Marathons, Abteilungsegoismen, Budgetierungsexzesse, Anweisungskultur, Kontrollwahn und Kennzahlenmanie sind nur einige Stichworte von vielen.

All dies, ein antiquiertes Führungsverständnis mit schwerfälligen Entscheidungsprozessen, eine mangende Digitalisierung sowie der kundenfeindliche Standardisierungswahn sind die größten Bremsklötze auf dem Weg in eine neue Business- und Arbeitswelt. Die Unternehmen sind in ihren eigenen Systemen gefangen. Und sie werden nicht am Markt, sondern an ihren Strukturen scheitern. Deshalb sind Innovationen zunächst drinnen, im firmeninternen Zusammenspiel, dringendst vonnöten. Denn mit Werkzeugen von gestern ist die Zukunft nun mal nicht zu packen.

Die Welt wird nicht nur digitaler – sondern auch sozialer

Nicht der Shareholder-Value, sondern die Kundenwünsche steuern heute die Unternehmen. Vernetzung und Kollaboration sind von nun an die Keywords zum Ziel. Die meist webbasierte „Share-Economy“ wird das ohnehin dürrtiger werdende Wachstum auf ganz neue Weise bedrohen. Der Selbermachen-Trend, der durch die aufkommenden 3D-Drucker begünstigt wird, wird völlig neue Geschäftsmodelle kreieren. Und die „Digital Natives“ sind ihre Protagonisten.

Bei all dem rücken die Menschen näher zusammen, die Solidarität wächst. Der Ton wird informeller, die Kommunikation direkter. Statt „Haben“ spielt „Sein“ eine größere Rolle. Eine Entwicklung vom „Ich“ zum „Wir“ zeichnet sich ab. Ein riesiger Demokratisierungsprozess ist die Folge. Diese Zeitenwende betrifft nicht nur den Einzelnen als Mitglied einer Gemeinschaft und die Gesellschaft als Ganzes. Sie betrifft auch das Innenleben einer Organisation.

Reputation: ein wesentlicher Bestandteil des Unternehmenswerts

Bei ihrer Entscheidungsfindung lassen sich Kunden zunehmend von Ihregleichen leiten. Von unersättlichen Konsumenten wandeln sie sich zu verantwortungsvollen Weltenbürgern. In diesem neuen Szenario werden „weiche“ Faktoren, die sich vor allem in der Reputation eines Unternehmens manifestieren, von ausschlaggebender Bedeutung sein. Und die Reputation selbst wird zu einem wesentlichen Bestandteil des Unternehmenswerts.

Doch Reputation kann – im Gegensatz zum Image – nicht einseitig von den Anbietern gesteuert werden. Denn Reputation entsteht nicht durch das, was man selbst über sich sagt, sondern durch das, was Dritte denken und sagen. Kontrolle findet nun öffentlich statt. Wo ein Empörungswille ist, schlägt dieser schnell Wellen. Unternehmenslügen werden ruckzuck in Shitstorms verwandelt. Und das Böse wird zunehmend aussortiert.



Re-Start: So werden Unternehmen fit für die Zukunft

Noch vor technologischen und produktbasierten Innovationen sind jetzt zuallererst Management-Innovationen gefragt. Ein zaghaftes Auffrischen von Bestehendem reicht dabei nicht aus. Vieles muss einer schöpferischen Unruhe und manches einer schöpferischen Zerstörung (Joseph Schumpeter) preisgegeben werden, um sich für den Wettbewerb der Zukunft zu rüsten. Sieben Schlüsselaufgaben sind dabei in Angriff zu nehmen:

- **Schwarmintelligenz integrieren**
- **Kollaborative Strukturen implementieren**
- **Gefühlte Hierarchien reduzieren**
- **Regelwerke dezimieren**
- **Silodenke demontieren**
- **Sich digital transformieren**
- **Den Kundenfokus forcieren**

Weitermachen wie bisher ist jedenfalls keine Option. Ein Re-Start ist dran. Nur zu. Die Spielregeln werden nie mehr die alten sein.

Schwarmintelligenz integrieren

Die Digital Natives und ihre Startup-Gründer sind in einer digital vernetzten Lebenswelt groß geworden. Sie bewegen sich ständig in Schwärmen, die in den Weiten des Web ihre Heimat haben. Damit sind sie etablierten Unternehmen um Meilen voraus. Wollen Letztere nicht den Anschluss verlieren, müssen sie baldigst verstehen lernen, wie soziale Netzwerke effektiv funktionieren und wie sich Schwarmintelligenz erfolgswirksam nutzen lässt.

Unter Schwarmintelligenz versteht man die „Weisheit der Vielen“, eine sich mehr oder weniger selbst organisierende kollektive Intelligenz, die jenseits von Administration und Bürokratie eine Vielfalt von innovativen Ideen hervorbringen kann.

Um Durchbruch-Innovationen zu erzielen, ist selbstverständlich die Expertise von Spezialisten vonnöten. Und bisweilen braucht es die strategische Hand eines energischen Chefs. Doch einsame Entscheidungen können auch leicht in den Abgrund führen. Tödlich für die

Innovationskraft einer Organisation ist es indes, wenn alles wie erstarrt auf das Brüllen des Silberrückens harrt. Klar, auch in Netzwerken gibt es Autoritäten, denen man folgt. Doch den blinden Gehorsam, der in geschlossenen Organisationen immer noch ausgeprägt ist, den gibt es hier nicht. Von nun an gilt: Content statt Lametta. Und statt Statusgehabe wird Authentizität eingefordert. Leadership-Kunst wird dabei zukünftig heißen, ein Miteinander zu finden, das auch die Kunden in alle Stufen der Wertschöpfungskette aktiv integriert.

Bereits vor Jahren hat der Soziologe James Surowiecki in seinem Weltbestseller „*The Wisdom of the Crowds*“ anhand vieler Beispiele gezeigt, dass eine Gruppe in aller Regel „klüger ist als ihr gescheitestes Mitglied“. Allerdings nur dann, wenn ihre Zusammensetzung *inhomogen* ist. Denn homogene Gruppen, also solche mit gleichartigen Mitgliedern, neigen zur Konformität, zum Konsens, zum Griff nach Routinen – und nur selten zum Erkunden von Neuem.

Der Zugewinn einer inhomogenen Gruppe ergibt sich aus den unterschiedlichen Denkweisen ihrer Mitglieder und einer damit verbundenen Experimentierfreudigkeit. Kluge Entscheidungen kann die Gruppe aber immer nur dann treffen, wenn sie in ihrer Meinungsbildung unabhängig ist, wenn jeder Teilnehmer Zugang zu allem entscheidungsrelevanten Wissen hat und wenn er seine Meinung frei äußern kann. Ferner muss sich die Gruppe auch treffen können – virtuell *und* real.

Digitalisierung begünstigt das Schwärmen

Skype, Wikis, Blogs, Apps, Activity-Streams, Collaboration Software und Dokumenten-Sharing: Diese und viele weitere Webtools haben die Zusammenarbeit von realen Orten entkoppelt und ein virtuelles Ausschwärmen möglich gemacht. Allerdings wird zunehmend erkannt, dass Menschen am allerbesten zusammenwirken, wenn sie sich sehen können. Warum das so ist?

Die wahre Gesinnung zeigt sich in Gestik und Mimik. Die meisten von uns haben ein gutes Intuitionsradar für richtig und falsch. Entsprechende Signale können aber nur dann entschlüsselt werden, wenn man sich physisch nahe ist. Doch auch dafür stehen digitale Lösungen parat. Videokonferenzen gibt es schon. Membrane Wände, die wie Touchscreens funktionieren und per Fingerwisch den Weg ins Internet bahnen, sind im Kommen. Und schon bald werden wir unseren Schwarmmitgliedern als 3D-Telepräsenz oder als Hologramm in Lebensgröße erscheinen können.

Darauf warten müssen wir allerdings nicht. Führungskräfte können schon jetzt „eine Reihe von Voraussetzungen schaffen, damit sich Schwarmintelligenz zügig entfalten kann“, schreibt Jochen May in seinem Buch zum gleichnamigen Thema. Er nennt diese drei:



- **Informationsfluss:** Kompetenzvernetzung erfordert, dass jedes Schwarmmitglied jederzeit über alle notwendigen Informationen verfügt. Zugleich muss sichergestellt sein, dass man seine Zeit nicht mit unnützem Informationsmüll vergeudet.
- **Innovationsdruck:** Hierzu müssen Instrumente verfügbar sein, mit deren Hilfe die nutzwertigen Ideen einzelner Schwarmmitglieder aufgegriffen, gesichert und bei Bedarf zügig umgesetzt werden. Einige davon werden wir weiter hinten kennenlernen.
- **Verhaltensabstimmung:** Die schwarmimmanente Meinungsvielfalt ist so zu kanalisieren, dass man sich autoritätsfrei auf ein einheitliches Vorgehen einigen kann. Denn in aller Regel stört Hierarchie den Schwarm, anstatt ihm zu dienen.

Allerdings muss die Basis für Schwarmintelligenz-Fähigkeit in vielen Fällen überhaupt erst gelegt werden. Institutionalisierte Informationskaskaden und sorgsam gepflegte Entscheidungsmonopole, die vor allem dem Machterhalt dienen, sind dabei nur hinderlich. Und natürlich müssen die Mitarbeiter zu einem schwarmintelligenten Verhalten befähigt werden, denn die damit verbundene Ergebnisverantwortung kann Ängste schüren. Es braucht also Mut, etwas Zeit und Geduld. Auf Knopfdruck funktioniert sowas nicht.

Für ein gutes Vorankommen sind umfangreiche Freiheitsgrade, kurze Entscheidungswege, ein Höchstmaß an Flexibilität und eine kollaborative Vernetzung vonnöten. Lineare Strukturen sind dazu wenig geeignet. Weil diese nämlich nur in eine Richtung zeigen, verbauen sie den Blick auf andere, womöglich bessere Wege zum Ziel.

Wenn, so wie jetzt, die Komplexität zunehmend steigt, sind sich selbst organisierende Strukturen viel tauglicher als starre Systeme. Beste Beispiele dafür: die Evolution, unser Gehirn - und das erfolgreichste Businessmodell aller Zeiten, die Mutter der Digitalisierung: das Internet.

Das Internet hat keinen Boss

Im Internet vernetzen sich die Menschen zu Schwärmen, die mal in die eine und mal in die andere Richtung ziehen, immer auf der Suche nach Neuem, Anderem, Besserem. Dabei geht es nicht nur um eine Vernetzung von Daten, sondern auch um die Vernetzung von Wissen. Wie das funktioniert? Im Social Web ist dies ein sich selbst steuernder Prozess, der sich über Plattformen, Portale und soziale Netzwerke organisiert. Und viele sollen etwas davon haben, nicht wenige alles.



Crowdfunding und Crowdfunding, manchmal auch Schwarmfinanzierung genannt, sind interessante Beispiele dafür. Hierunter versteht man die Finanzierung förderungswürdiger Projekte durch eine große Zahl von Kapitalgebern mit kleinen Mitteln über Plattformen wie Startnext, Kickstarter & Co. Solche Formen des Teilens werden durch webbasierte Technologien erleichtert beziehungsweise überhaupt erst möglich gemacht.

Auch das menschliche Gehirn funktioniert ohne Boss. Dessen zerebrale Verschaltungen laufen über Knotenpunkte, etwa 20 an der Zahl. So kann es auf mehr als einem Weg zu guten Ergebnissen kommen - und die Kapazität, zu lernen und qualitativen Output zu liefern, ist nahezu unerschöpflich. Doch was nicht benutzt wird, verwildert. „Use it or lose it“, heißt das Prinzip.

Beim Wissen ist es genauso. Es multipliziert sich bekanntlich, wenn man es teilt. Und es verflüchtigt sich, wenn man es hortet. Wenn sich Wissen aber vernetzt, kann dies an die erstaunlichsten Zielpunkte führen. So steigt zum Beispiel die Innovationskraft mit der Anzahl gleichberechtigt involvierter Personen. Und damit wiederum steigt auch die Chance auf den sogenannten Serendipitätseffekt: das Stolpern über glückliche Zufälle, das durch eine Beteiligung vieler begünstigt wird.

Deshalb brauchen Unternehmen auch keine *solchen* Consultants, die ihre „exklusiven“ Weisheiten über monolithische Führungsspitzen einschleusen, um sie dann herunter schwappen zu lassen. Vielmehr brauchen sie Knotenpunkte, die als Weichensteller für optimale Verschaltungen sorgen. Und sie brauchen (externe) Input-Bringer, die als Katalysatoren fungieren, um die kollektive Intelligenz der besten Ratgeber zu wecken, die es da draußen gibt: die eigenen Mitarbeiter und die sozial vernetzten Kunden.

Überall im Unternehmen müssen „Möglichkeitenräume mit Innovationspflicht“ geschaffen werden, in denen eigeninitiatives und selbstverantwortliches Handeln den Vorzug vor Direktiven erhält.

Kollaborative Strukturen implementieren

Kollaboration heißt miteinander statt gegeneinander – über alle Abteilungsgrenzen hinweg. Wir brauchen inspirierende Freunde, verlässliche Verbündete und helfende Weggefährten in einer sich zunehmend vernetzenden Welt. „Überkreuzbefruchtung“ wird das bei Apple genannt. Wenn Unternehmensorganisationen hingegen auf Konkurrenz statt auf Kollaboration aufgebaut sind, dann werden „die anderen“ zwangsläufig als Wettbewerber, wenn nicht gar als Feinde gesehen.



Man schottet sich ab, gibt falsche Informationen weiter, verweigert Hilfe unter fadenscheinigen Gründen und lässt vermeintliche Gegenspieler ins offene Messer laufen. Nur, damit jene keinen Vorsprung gewinnen. Jeder kämpft um das fetteste Stück vom Ressourcenkuchen, um den nächsten Karriereschritt - und um Status natürlich auch. "Arbeitet zusammen"-Appelle bringen rein gar nichts, solange solche Systeme durch Rennlisten, einseitige Incentive-Programme und Profitcenter-Denke auf Trab gehalten werden.

Ein flottes, reibungsloses Zusammenspiel der internen Leistungskette verlangt, von Ressort-Denken und innerbetrieblichen Rivalitäten endlich Abschied zu nehmen. Denn dies fördert nur den Abteilungsegoismus und dient nicht dem Kunden. Der merkt jedenfalls sehr schnell, wenn ein Unternehmen nicht wie aus einem Guss funktioniert. Das Gestrüpp aus Standards und Normen muss ausgedünnt, der verfilzte Zuständigkeitsrasen vertikutiert und das innenpolitische Machtgefälle eingedämmt werden.

Leitbilder müssen neu gedacht und Organisationsstrukturen umgebaut werden. Zum Beispiel hat bis heute kaum ein Unternehmen, das sich Kundenorientierung in großen Lettern auf die Fahnen schreibt, den Kunden überhaupt im Organigramm. Wer aber von Customer Centricity spricht, den Kunden also in den Mittelpunkt stellt, der muss dies auch optisch sichtbar machen. Und zwar in Form eines kundenzentrierten Beziehungsnetzwerks.

Pyramidale Topdown-Organigramme hingegen sind ein reines Selbstverherrlichungsprogramm der Führungsspitze. Sie konzentrieren sich auf Macht und nicht auf den Markt. Sie zementieren Hierarchiedenke, Starrheit und Konformität. Formal in Reih und Glied aufgestellte Organisationsmitglieder sind wie die Monokulturen in unseren Wäldern: ungesund, und auf Dauer nicht überlebensfähig. Solche mehr oder weniger toten Ordnungssysteme haben im digitalen Sturm nicht den Hauch einer Chance.

Bringen Sie deshalb Lebendigkeit in die Bude! Und Schwarmintelligenz in Ihr Organigramm! Lassen Sie Ihre Leute aus den Kästchen frei! Machen Sie aus eckig und kantig rund und bunt! Scharen Sie Ihre Leute um Kundengruppen und um Kundenprojekte. So bilden Sie moderne Netzwerke nach. Und wissen Sie was: Netzwerkstrukturen gibt es in jedem Unternehmen bereits. Es sind die höchst lebendigen inoffiziellen Beziehungsnetze. Sie sind die wahren Machtstrukturen jeder Organisation.

Hybride Organisationen bevorzugt



In Netzwerken gibt es kein oben und unten. Und schon gar keine auffälligen Hierarchien. Die dort gängige Kultur des Teilens lässt Abgrenzungen kaum zu. „Meins“ und „Deins“ rücken enger zusammen und vermischen sich. Netzwerke sind dezentral organisiert, sie sind schnell, anpassungsfähig und flexibel. Und sie sind ein Brutkasten für Kreativität. Im unternehmerischen Leben jedoch können Strukturen, in denen alles sich selbst überlassen wird, auch schon mal im kreativen Chaos versinken. In solchen Fällen schaffen Führungssysteme Ordnung und sichern Funktionsfähigkeit.

Denken wir nur mal an die Feuerwehr. Wenn es brennt, muss alles auf Kommandos hören und akkurat nach einem vorgegebenen Plan funktionieren. Wenn dann der Einsatz vorüber ist, sollte der Chef mit seiner Truppe zusammen sondieren, wie man das Ganze beim nächsten Mal noch weiter optimieren kann.

So viel Schwarmintelligenz wie möglich und nur so viel Hierarchie wie unbedingt nötig, das scheint mir demzufolge ein praktikables Modell zu sein. Hybrid werden solche Organisationen genannt. Sie verbinden das Beste aus beiden Welten.

Ein Erfolgsbeispiel für ein hybrides System, das Kollaboration, also die Weisheit der Vielen, mit hierarchischen Strukturen verknüpft? Das ist Google, 1998 gegründet, und - nach Apple - die zweitwertvollste Marke der Welt. Google hat eine minimale Hierarchie, ein breites Netzwerk kleiner, selbstständig agierender lateraler (Entwicklungs-)Hochleistungsteams, ein verspieltes Arbeitsumfeld und eine Philosophie, die von den Mitarbeitern verlangt, immer zuerst an den Nutzer zu denken.

Doch nicht nur das Unternehmen selbst, auch Googles Suchmaschinen-Konzept ist hybrid. Wenn Sie welchen Begriff auch immer in die Suchzeile eingeben, fordert Google sozusagen das gesamte World Wide Web auf, zu entscheiden, welche Informationen die nützlichsten sind. Diese landen dann in etwa 0,2 Sekunden auf der Trefferliste an vorderster Stelle. Dabei zählt aber *nicht* jede Stimme, also jeder Link, von dritten Websites gleichermaßen. Seiten, die selbst von Bedeutung sind, sprich „Website Authority“ besitzen, haben größeres Gewicht und tragen dazu bei, andere Seiten bedeutsam zu machen.

Organigramme – ganz neu gebaut

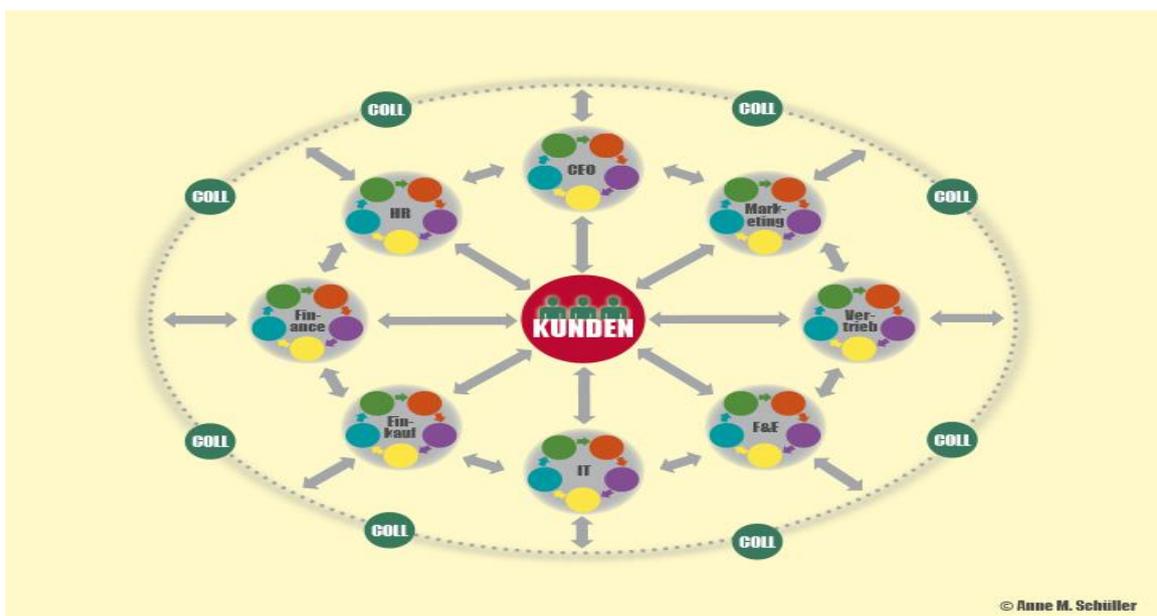
Weil also ein wenig Autorität hie und da notwendig und sinnvoll ist, zeichne ich Organigramme nicht kreisrund, sondern oval. Jedes Oval bietet dem Leittier die Möglichkeit, sich in das gleichmachende Rund eines Netzwerks zu integrieren und dennoch – an der breiten, nicht an der



hohen Seite - einen hervorgehobenen Platz einzunehmen. Diese Konstellation passt übrigens auch für Konferenzraum und Sitzungszimmer sehr gut. Und genau wie im Organigramm geben Sie dort den Kunden (symbolisch) einen Platz in der Mitte. Wie das konkret geht? Platzieren Sie Laptops mit Kundenporträts im Vollbildmodus. Oder fragen Sie Ihre Leute. Irgendwer hat immer eine Idee.

Im Organigramm wie auch im Boardroom gibt der oberste Chef denen, die ihm besonders wichtig sind, die Position rechts und links von ihm selbst. Das sollten – im Gegensatz zur heutigen Praxis – ganz klar die Marketing-, Vertriebs- und HR-Verantwortlichen sein. Denn sie kümmern sich um das wertvollste Vermögen eines Unternehmens: (hoffentlich!) hochengagierte Mitarbeitende und (hoffentlich!) hochloyale Kunden.

Auf diese Weise wird dann auch alles unternommen, was unternommen werden kann, um die Wertschöpfung zu steigern. Haben hingegen Finance & Controlling das Sagen, wird alles unterlassen, was unterlassen werden kann mit dem Ziel, Kosten zu sparen. Und entseelte Zahlen erlangen die Macht. Doch Menschen über Zahlen steuern zu wollen, ist immer nur die zweitbeste Wahl. Gute Gefühle stehen an erster Stelle.



Beispielbild eines Organigramms: Die kleinen Kreise in den großen stehen für die selbstbestimmten Mitarbeiter, die Kreise im Außenrund für mitarbeitende externe Kollaborateure.



Wenn Sie nun den Umbau losstreten wollen, dann mein Appell: Sie brauchen ein Bild! Kein schriftliches Leitbild, nein, das ist Kommunikationsprosa für die Firmenwebsite, zumal die Leitbild-Glaubwürdigkeit meist längst zerlegt worden ist. Sie brauchen ein echtes, visuelles Abbild, wie Sie – weit weg von Topdown-Strukturen – Ihre Organisation in Zukunft aufstellen wollen. Denn erst, wenn die Menschen ein Bild vor Augen haben, können sie sich auch eine Vorstellung machen – und dann dem entsprechend agieren.

Nachdem Konsens darüber besteht, wie wertvoll Schwarmintelligenz ist, kann das neue Organigramm dann der Startpunkt für den Aufbau eines Touchpoint-Unternehmens sein. Wie dieses Bild im Einzelnen aussehen kann, das ist von Fall zu Fall verschieden. Jürgen und Holger Fuchs bieten in ihrem Buch *Schluss mit Hierarchie* eine Darstellung an, bei der sich die Führung, die Mitarbeiter und die Kunden auf einer horizontalen Ebene bewegen. In einem früheren Buch habe ich ein Organigramm in Form eines Baums vorgeschlagen: die Führung als Basis und Stamm, die Mitarbeiter als Blattwerk und die Kunden als Früchte der gemeinsamen Arbeit, die den Samen für neue Kunden schon in sich tragen.

Egal, wie Ihr Bild aussehen mag, ein solcher Ansatz tritt dann *hoffentlich* die richtigen Fragen los:

- Was bedeutet das alles für uns?
- Was wollen und müssen wir organisatorisch, hierarchisch, menschlich verändern, damit sich dieses Bild nun mit Leben füllt?
- Wie können wir uns abteilungs- und hierarchieübergreifend in Schwärmen organisieren, die schnell und wendig aufblitzende Marktchancen erkennen und ertragbringend nutzen?
- Welche neue Art von Führung wird dazu gebraucht?
- Und sollten wir unsere Teams gar als Schwärme bezeichnen, die – ähnlich wie Vogelschwärme - effizient und sicher ihre Reiseziele erreichen?

Von Vogelflug-Formationen kann man übrigens einiges lernen. Zumindest mal dies: Lassen Sie Ihre Leute „fliegen“, damit sie sich entfalten können.

Gefühlte Hierarchien reduzieren

Treffen sich zwei Menschen, dann werden sie – und das passiert völlig unbewusst - zunächst ihren Status sondieren: Ist der andere mächtiger, attraktiver, einflussreicher, intelligenter und wohlhabender oder dümmer und ärmer als ich? Ist er in der Lage, mir die Frau/den Mann



wegzunehmen? Wie hoch ist sein gesellschaftliches Ansehen? Bedroht er mein Territorium oder meinen Arbeitsplatz? Woran erkenne ich, ob er über oder unter mir steht?

Meist verläuft ein solcher Statusabgleich auf subtile Weise und ist kaum wahrnehmbar: durch die Form des Begrüßungsrituals, die Intensität des Blickkontakts, das Ausladende in der Gestik, den Anteil an Redezeit. Hohe Stimmlagen bezeugen Ergebenheit, der „Brustton der Überzeugung“ beansprucht Respekt. Bässe verdienen im Job übrigens durchschnittlich mehr als Tenöre. Piepsige Stimmen, sagt sich wohl unser Gehirn, wollen nur spielen, strenge Gesichter und sonore Stimmen meinen es ernst.

Hochstatus weist an, ohne zu fragen. Niederstatus hört zu, ohne etwas zu sagen. Und wenn „Niedere“ reden, sind deren Hinweise irrelevant. Obere benötigen Zeichen der Macht und gleichfalls Zeichen der Ergebenheit, um sich ihrer Statushoheit jederzeit sicher zu sein. Zur Unterwerfung gehören eine leise Stimme, ein ausweichender Blick, ein seitlich geneigter Kopf, das Sich-klein-Machen, ein unterwürfiges Lächeln, eine zaghafte Entschuldigung. Solche Gesten erzeugen Beißhemmung.

Untersuchungen haben übrigens gezeigt, dass beim Sieger eines Kampfes dessen Testosteronspiegel weiter steigt, während er beim Unterlegenen sofort in den Keller geht. Damit Gruppen handlungsfähig bleiben, gibt es diesen Unterwürfigkeitsautomatismus – auch heute noch. Erst wenn die Statusfrage geklärt ist, kehrt Ruhe ein. Und erst dann kann man sich um Sachthemen kümmern.

Natürlich brauchen Gemeinschaften gemäßigte Ordnungssysteme und unvermeidliche Hierarchien. Aber sie brauchen keinen Wasserkopf. Hierarchieausdünnung als buchhalterischer Trick, um Kosten zu sparen und den Druck zu erhöhen, ist auch keine Lösung. Mir geht es hier vor allem um die *gefühlte* Hierarchie, die „Hierarchie im Kopf“ und ihre gefährlichen Folgen. Entscheidende Fragen sind die:

- Wie wird Hierarchie bei Ihnen gelebt? Oben Klasse, unten Masse?
- Wie viele rein formelle Statussymbole, die sogenannten Krücken der Macht, gibt es noch?
- Welche verbalen und nichtverbalen Überlegenheitszeichen werden wie zelebriert?
- Werden Unterwürfigkeitssignale rechtzeitig erkannt? Und wie wird damit umgegangen?



Diejenigen, die Hierarchie zelebrieren, tun es geschickt, und sie wählen ihre Worte trefflich, denn sie sind ja seminarerfahren. Doch ihre Einstellung, die spürt man auch zwischen den Zeilen. Am Ende läuft alles auf eine Frage hinaus: Wie wird bei Ihnen mit Macht umgegangen?

Wer Machtansprüche rein durch Hierarchie sichern will, riskiert (heimlichen) Widerspruch. Gerade von den Digital Natives, den nach 1980 geborgenen jungen Talenten, wird Autorität erst dann anerkannt, wenn sie durch Taten gerechtfertigt ist. Institutionalisierte Autorität „von Amts wegen“ wird sofort hinterfragt. Und die klassischen Statussymbole haben viel von ihrer Strahlkraft verloren.

Die helle und die dunkle Seite der Macht

Macht an sich ist weder gut noch böse. Es kommt vielmehr darauf an, wie man sie nutzt. Es gibt nämlich eine helle und eine dunkle Seite der Macht. Sie macht die Guten besser und die Schlechten schlechter. Der Grat ist schmal und die Verlockungen sind immens. „Dem ist sein neuer Job zu Kopf gestiegen“, sagt der Volksmund dazu. Wie recht der hat!

Hirnforscher berichten von einem sich verändernden Hormongemenge, vor allem der Testosteronspiegel steigt. Man wird zu einer High-T-Person, oft sogar zu einer aus der „dunklen Triade“: Psychopathen, Narzissten und Machiavellisten. Die möglichen Folgen: Skrupellosigkeit, übersteigertes Geltungsbedürfnis, Positionengeschacher und Selbstbedienungsmentalität.

Ist Testosteron am Werk, wird die ganze Company umgebaut, um den Investoren zu imponieren, der Wirtschaftspresse zu gefallen und Boni einzuheimsen, ganz unabhängig davon, ob dies unternehmerisch sinnvoll ist und dem Wohl aller dient – oder auch nicht.

Die Machtdroge Testosteron dämpft auch Empathie, was früher im Einzelfall sinnvoll war, denn im Kampf musste man notfalls töten können. Ganz klar kann Testosteron auch ein wunderbarer Antreiber sein, es sorgt für Wachstum und Fortschritt und bringt uns mächtig voran. Doch in den falschen Hirnen ist es ein Teufelszeug. Es befeuert Eskalation, lässt über zulässige Grenzen springen und fabriziert den gefürchteten Tunnelblick.

Höllisch aufpassen muss also jeder, der Macht erlangt, denn Macht verändert die Persönlichkeit. Der zunehmend sorglose Umgang mit Machtbefugnissen führt zur blinden Selbstüberschätzung, zu Gewissenlosigkeit, zu pathologischem Größenwahn und womöglich in die Kriminalität. Soziale Kompetenzen verkümmern. Gefühlskälte setzt ein. Und die selbstkritische Einsicht versiegt. Oft ist niemand mehr da, der nach Einhalt ruft. Denn Autoritätshörigkeit verbietet Widerworte. Übrigens



besteht eine enge Beziehung zwischen einem beruflichen Aufstieg und dem Verschweigen von Fehlern und Schwierigkeiten gegenüber dem Chef.

Macht und Angst sind ein Paar

Wo Macht ist, ist immer auch Angst. Die Angst derer, die nach oben drängen, heißt, den Anschluss zu verpassen. Und die Angst derer, die schon oben angekommen sind, ist es, die mit Macht einhergehenden Privilegien wieder zu verlieren. So kommt es, dass Machtbesessene ihren Zuständigkeitsbereich hermetisch abriegeln, im Silodenken verharren, und ihr Wissen wie einen Schatz hüten, anstatt es zu teilen.

Verstehen sich Führungselite und Belegschaft als „wir da oben“ gegen „die da unten“, dann ist der Bruch vorprogrammiert. Zwischenmenschliche Kälte ist in einem solchen Kontext noch das kleinere Übel. Vor allem werden in großem Stil menschliche Ressourcen verschwendet, denn es baut sich ein Szenario aus Drohungen, Intrigen, Missgunst und Kontrollwahn auf. Der Fokus ist nach innen gerichtet. Jeder ist mit sich selbst beschäftigt. Für Kunden bleibt da wenig Zeit. Das Ärgste: Wo Angst regiert, hat Kreativität keine Chance.

Doch Kreativität ist die Schlüsselressource der Zukunft. Das Denken gegen die Regel gehört zu den maßgeblichsten Erfolgsfaktoren, um sich von Durchschnitt und Mittelmaß abzuheben. Denn Mittelmaß will niemand mehr kaufen. Mittelmaß wird noch nicht mal erinnert.

Doch wie soll Außergewöhnliches, ja geradezu Einzigartiges entstehen, wenn stromlinienförmige Mitarbeiter und eine maultote Meute von Mitläufern ein Unternehmen bevölkern - und alle immer nur abwartend nach oben schauen, anstatt nach draußen zum Kunden? Das „Machtwort“ des Chefs lässt wertvolle Initiativen einfach versanden. Die guten Mitarbeiter mit hohem Potenzial lernen auf diese Weise, dass ihre Meinung nicht zählt. Und sie wandern in Scharen ab.

Führungskräfte täten also gut daran, ihr Hierarchiegehebe auf ein Minimum zu reduzieren und den gefühlten sozialen Abstand zwischen sich und ihren Leuten zu mäßigen. Da kann es schon helfen, die Mitarbeiter regelmäßig besuchen zu gehen, statt sie im eigenen Büro antanzen zu lassen. Dies ist *ein* Baustein von vielen, um das Ungleichgewicht so klein wie möglich zu halten. Das schaffen allerdings nur gefestigte Individuen mit natürlicher Autorität und funkelndem Charisma: mitarbeiternahe, souveräne, integere Führungspersönlichkeiten. Sie werden von ihren Leuten verehrt, selbst wenn sie kleine Schwächen haben. Für sie geht man bis ans Ende der Welt.

Wie sich Hierarchie zurückbauen lässt



Hierarchie manifestiert sich zum Beispiel über die Kleiderordnung. So sieht eine Krawatte bei genauer Betrachtung aus wie ein Schwert. Unser Unterbewusstsein liest solche Symbole wie Signale aus. Interessanterweise wird, sobald es ernst und geschäftlich wird, eine Krawatte angelegt. Ist das Klären der Vertragsbestandteile vorbei und der Sieg eingefahren, macht man sich sogleich wieder locker, der Griff geht zum Krawattenknoten.

Und dort, wo um große Beute gerungen wird, in den Zentren der Macht, da tragen die Herren auch Westen, wie einen Panzer, quasi als zusätzlichen Schutz. Frauen tragen beides übrigens nicht. Zumindest für unseren zerebralen Autopiloten - und jeder weiß, wie stark der ist - heißt das wohl übersetzt: Wer kein Schild und kein Schwert hat, spielt bei wichtigen Businessspielen nicht mit.

Mal ganz unabhängig von dieser Thematik: Wer auf Augenhöhe mit seinen Leuten agieren und alles Verbissene herausnehmen will, dem sei geraten, die Management-Verkleidung auch mal abzulegen und sich ein wenig locker zu machen, damit die Leute ihre Scheu verlieren. Sodann befreie man seine Organisation vom Schlipfzwang und lasse Farbe in die Büros, damit sich das uniformierende Einheitsgrau der Anzugträger endlich verflüchtigt. Von Soldaten, die in Reih und Glied marschieren, bekommt man nichts, was aus der Reihe tanzt. Nur das Besondere, das Bemerkenswerte im wahrsten Sinne des Wortes, wird am Markt mit stetem Habenwollen belohnt.

Über hierarchische Kommunikation

Ein paar Worte noch zur Ausdrucksweise des Führungskreises: Ist dessen Kommunikation empfängerorientiert und zielgruppengerecht? Oder ist sie vage, umständlich, nichtssagend, akademisch, floskelhaft und fremdwortgespickt? Genau damit öffnet sich eine vergiftende Kluft zwischen oben und unten - und dies verhindert Erfolg.

Ist die Sprache hingegen klar und deutlich, konkret und verbindlich, anschaulich und motivierend, bildhaft und für jeden verständlich, dann sorgt dies für Nähe und Leistungswillen. Vernebeltes Geschwafel und Manager-Slang trennen aber nicht nur, sie beinhalten auch Risiken: allgemeine Verwirrung, Fehlinterpretationen und Missverständnisse, die zu falschen Schlüssen und schließlich zu Fehlentscheidungen führen. All das kann sehr, sehr teuer werden.

In einer Kolumne für das Handelsblatt hat Stefan Kolle, Mitinhaber einer Hamburger Werbeagentur, festgestellt, dass "die Kommunikation nach außen ständig perfektioniert wird", während sie nach innen oft völlig lieblos sei. Eins zu eins werden die für Werbung, Medienvertreter und Fachjournalisten hochgeschraubten Texte auch intern verwendet. Man macht sich nicht einmal



die Mühe, die Sprache einer Pressemeldung in Mitarbeitersprache zu übertragen. Umgekehrt würde man das niemals so machen. Ein solches Verhalten zeigt klar, wie „viel“ Wertschätzung man gegenüber „Untergebenen“ hat. Wie ein Geheimcode grenzt Fachjargon aus und degradiert andere zu Laien. Das darf ja wohl nicht das Ziel einer Führungskraft sein! Eine mitarbeiternahe Kommunikation kann Gräben schließen und verbindende Brücken bauen. Nutzen sie dies!

Regelwerke dezimieren

Eines ist sicher: Auf der Reise in die Zukunft braucht man leichtes Gepäck, weil die Märkte, wie die Hasen, immer neue Hacken schlagen. Für Planzahlspiele, Budgetierungsexzesse und Excelsheet-Orgien bleibt keine Zeit. Deshalb muss zunächst der bleischwere Ballast aus alten Businessstagen über Bord: Traditionen, die nie hinterfragt worden sind, heilige Kühe, die keiner schlachten wollte, Managementmoden, die schon eine rostige Patina tragen. Interne Sperren müssen gelockert, Bremsklötze weggeräumt und anweisungsorientierte Kontrollsysteme schnellentsorgt werden. Denn daran kann ja wohl kein Zweifel sein: Mit den Waffen von gestern sind die Gefechte von morgen nicht zu gewinnen.

Viel Zeit bleibt auch nicht. Und die Liste veralteter Methoden und Prozesse ist lang. Doch festgezurrte Systeme neigen per se zur Kontinuität anstatt zum forschen Handeln. Und Kontrolle ist ein zurückblickendes Instrument, das nur Fehlentwicklungen zeigen kann, die bereits stattgefunden haben. Durch Bürokratie und Administration werden Entscheidungen verzögert, verhindert oder in die falsche Richtung gelenkt.

Und Standards bewirken eben nur Standardleistungen - und damit langweiliges Mittelmaß. Sie geben Planungssicherheit? Ein Widerspruch in sich! Was den Unternehmen heute im Markt begegnet, ist permanente Vorläufigkeit. Die einzige Gewissheit ist die, dass Plan und Wirklichkeit bereits am zweiten Tag des neuen Geschäftsjahres auseinanderdriften. Und was macht ein braver Manager dann? Er folgt nicht der Wirklichkeit, sondern dem Plan. Das ist absurd!

Natürlich sichern Regelwerke und Funktionsroutinen ein Leistungsniveau, sie tragen zur Arbeitsentlastung bei, und sie helfen, böse Fehler zu vermeiden. Doch sie sorgen auch für einen schleichenden Verkrustungsprozess. Die Frage: „Wie mache ich das jetzt am besten?“ wird irgendwann nicht mehr gestellt. Wenn ein Handbuch zum Gesetzbuch wird, sind die Mitarbeiter vor allem damit beschäftigt, den vorbestimmten Abläufen akribisch zu folgen, ganz egal, ob sie sinnvoll oder sinnlos sind.



Und die ihnen Vorgesetzten begreifen sich als Hüter der Vorschriftensammlung. Deren Einhaltung wird streng überwacht. Abweichungen werden mit aller Härte bestraft. Und jeder Verbesserungsvorschlag wird zum versuchten Normverstoß. Ein evolutionärer Stillstand ist damit vorprogrammiert. Initiativlosigkeit und Konformität stellen sich ein. Aus Meinungsvielfalt wird Einfalt, die, von der Realität abgekoppelt, am Ende auch für einfältige Entscheidungen sorgt.

ISO-Rausch erzeugt Isomorphie

Ein junger Mann, der bei der Bahn als Schlafwagen-Steward gearbeitet hatte, erzählte mir dies: „Manchmal kam es vor, dass bei uns aufgrund einer technischen Störung die Toiletten ausfielen. Folgendes stand dazu im Service-Handbuch:“ In dem Fall, dass es zu Störungen im Betriebsablauf der Bordtoiletten kommt, ist den Fahrgästen ein kostenloses Getränk anzubieten.“

Hier zeigt sich wie so oft, dass nicht die Kundenerwartungen der Maßstab für die Serviceleistungen eines Unternehmens sind, sondern das Funktionieren nach ISO. Dabei ist, wie es scheint, manchem Manager der gesunde Menschenverstand abhanden gekommen. Und schlimmer noch: ISO erzeugt Isomorphie. Das heißt: Alles gleicht sich immer mehr an. Doch nur das Besondere, Faszinierende, Verblüffende, Bemerkenswerte hat eine Zukunft.

„Sie können sich den größten Schwachsinn einfallen lassen“, schreibt Serviceexperte Vinzenz Baldus entrüstet, „zum Beispiel Schwimmwesten aus Beton. In diesem Fall kommt es nur darauf an, dass Sie, wie bei allen sinnigen Produkten und Prozessen auch, Ihre Leitlinien und die Umsetzungsschritte genau dokumentieren, die Schritte, wie Sie diese spezielle Dienstleistung herstellen, vermarkten und über einen speziellen Kundendienst warten lassen wollen. Und dann werden Beauftragte des TÜV oder des DEKRA zu Ihnen kommen, vier Wochen den Betrieb lahmlegen – und wenn die angegebene Betondichte überprüfbar stimmt, dann erhalten Sie Ihr Zertifikat. ... Sie können sich wirklich den größten Schwachsinn einfallen lassen – Hauptsache, Sie machen ihn regelmäßig und überprüfbar – dann erhalten Sie auch Ihre Nachzertifizierung.“

Natürlich ist das Sichern einer Basisqualität richtig und in manchen Fällen sogar lebensnotwendig. Wer aber bei jedem Auftauchen eines Problemchens eine weitere Regel erschafft und für jeden Vorgang ein Formular erfindet, ist prozessbesessen und züchtet geistige Krüppel. Er macht seine Organisation langsam und dumm. Und wenn mit dem Festmachen einer neuen Regel *nicht* gleichzeitig eine Regel an anderer Stelle gestrichen wird, wird die Arbeitslast mit jedem Mal mehr.



Am Ende verwandelt die Zwangsjacke starrer Normen die Mitarbeiter in Marionetten, die sich selbst den blödesten Anweisungen willenlos beugen und den Kunden ihre industrialisierten Serviceprozesse aufzwingen („Das ist bei uns Vorschrift!“). Wie Aufziehpuppen reden sie mit einem am Telefon oder an der Theke im Schnellrestaurant.

Auf der Meeting-Agenda: Kill a stupid rule!

„Ändern Sie Strukturen und nicht Menschen. Intelligente Menschen haben in dummen Organisationen keine Chance“, sagt der Führungsexperte Reinhard K. Sprenger. Genau so ist es! Die Verantwortung zum Kunden-glücklich-Machen darf nicht länger auf dicke Wälzer abgewälzt werden. Sie muss direkt bei den kundennahen Mitarbeitern sein. Der erste Schritt? „Entregeln“ Sie! Packen Sie dazu folgenden Tagesordnungspunkt fest auf Ihre Meeting-Agenda: Kill a stupid rule! Oder auf Deutsch: Von welchen dummen Regeln und von welchem administrativen Schwachsinn können wir uns diese Woche trennen? Zwei Schlüsselfragen sind dabei zu stellen:

- **Was will das Unternehmen?** Daraus ergeben sich die Basisstandards und die „nicht verhandelbaren“ Normen, die als Leitplanken (Guidelines) fungieren. Denn Mitarbeiter und Kunden brauchen absolute Klarheit darüber, was geht - und was keinesfalls toleriert werden kann. Dies markiert die Null-Linie der Kundenzufriedenheit.
- **Was will der Kunde?** Daraus ergeben sich Möglichkeitsräume für's Kundenbegeistern, die von den Mitarbeitern situativ ausgeschöpft werden können. Natürlich braucht es dazu auch ein paar wenige Spielregeln und Grenzlinien, doch das Spielfeld selbst sollte ein möglichst großes sein. Denn erst oberhalb der Null-Linie der Kundenzufriedenheit, also dort, wo sich Flexibilität, Individualisierung und Improvisationstalent zeigen, setzt Begeisterung ein.

Was sich oberhalb der Null-Linie alles machen lässt? Fragen Sie die Kunden! Fragen Sie vor allem aber die kundennahen Mitarbeiter! Die sind am nächsten dran und haben die genialsten Ideen, wenn man sie nur öfter mal machen ließe. „Die da oben“ entscheiden nämlich vielfach über Dinge, von denen sie weit weniger verstehen, als „die da unten“. Und genau deshalb braucht es ein Klima, das Schwarmintelligenz möglich macht. Leider glauben viele Manager ja immer noch, an den Rändern ihrer Organisation gäbe es kein intelligentes Leben. Doch das Gegenteil ist der Fall. Das wertvollste Wissen für ein Unternehmen befindet sich genau dort.

Allerdings geben Mitarbeiter ihre Gedanken nur dann preis, wenn sie glauben, dass diese auch Wertschätzung erfahren. Und wenn sie wissen, dass Fehler kein Beinbruch sind. Denn Fehler sind der Preis für Evolution und Innovation. Wer Neues ausprobiert, der muss auch scheitern dürfen.



Fehler machen heißt: üben, um siegen zu lernen. Eine proaktive, achtsame Fehler-Lern-Kultur ist also unumgänglich. Deshalb sollte zumindest *ein* Standard im Unternehmen bleiben. Und dieser heißt: „Widersprechen Sie Ihrem Chef!“ Schon allein hierdurch lassen sich viele kleine Innovationen erzielen, die das tagtägliche Arbeitsleben aller erleichtern und – wer weiß – den Kunden richtig viel Freude machen.

Silodenke demontieren

Ich bin ja viel als Businessredner unterwegs, das ist meine Berufung. So war ich kürzlich auf der Managementtagung eines Mobilfunk-Anbieters. Im Verlauf des Events wurde der neue Marketingleiter vorgestellt: als „der natürliche Todfeind der Callcenter-Einheit.“ Ich war perplex, da doch beide Bereiche für die Kundenseite arbeiten. Erst meine Nachfrage ergab, warum das dort so gesehen wurde: Das Marketing versprach Dinge, die dann im Shop nicht eingehalten wurden – und die Callcenter-Mitarbeiter hatten ständig den Frust der enttäuschten Kunden im Ohr.

Solche Unkoordiniertheit ist beileibe kein Einzelfall. In der Auftragsabwicklung können viele ein Lied davon singen, wie sie in die Bredouille geraten, weil der Vertrieb unhaltbare Versprechen macht, um ein scheinbar lukratives Geschäft an Land zu ziehen und/oder attraktive Gratifikationen zu ergattern. In der Fertigung kommt man ins Schleudern, weil es auf der Website und im Prospektmaterial immer noch Produkte gibt, deren Produktion schon längst eingestellt wurde.

Und jeder schiebt dem anderen die Schuld daran zu. Bei einem Premium-Autobauer „gehört“ der Autokonfigurator dem Marketing, wenn er auf der Internetpräsenz angeklickt wird, und dem Vertrieb, wenn dies vor Ort in der Niederlassung passiert. In dessen Händlerorganisation nutzen die Verkäufer ein anderes CRM-System als der Service. Mit der Folge, dass man dort nichts von dem weiß, was Verkäufer und Kunde besprochen haben - und alles noch einmal neu aufnehmen muss. „Wie wissen alles über das Auto, aber fast nichts über den, der es fährt“, klagt mir ein Mitarbeiter sein Leid.

Im Fall einer Bank wurde der Bereichsleiter Neukundengewinnung wie ein Held gefeiert, weil das Neugeschäft sprunghaft angestiegen war. Der Bereichsleiter *Altkunden* hingegen (so despektierlich nennt man die Stammkunden dort) musste sich einiges an Vorwürfen gefallen lassen, weil es mehr oder weniger plötzlich eine erhöhte Fluktuationsrate gab. Was war passiert? Im Rahmen eines Aktionsangebots war all denen ein Startguthaben von vierzig Euro versprochen worden, die ein Konto neu eröffneten und mindestens ein Jahr lang Kunde blieben. Bestehende Kunden hingegen



bekamen - nichts. Und was taten diese, nicht dumm? Sie kündigten ihr Konto, liefen hinten zur Tür heraus, um vorne wieder fröhlich hereinzuspazieren und als Neukunde den Bonus abzugreifen.

Dies sind jetzt nur einige Beispiele von vielen, die so oder ähnlich tagtäglich passieren. Mitarbeiter beißen sich daran die Zähne aus. Und Kunden sind solchem Tun ohnmächtig ausgeliefert. Die Ursache hat einen gemeinsamen Namen: Silodenke. Silos sind röhrenförmige Speicher, da schüttet man oben was rein, und unten kommt, wenn es nicht inzwischen verdorben ist, das Gleiche wieder heraus. Stehen mehrere Silos nebeneinander, vermischen sich die Inhalte *nicht*. Jedes Silo macht quasi sein eigenes Ding.

In der analogen Industriekultur und in Schornsteinunternehmen mag die Silo-Organisation von Vorteil gewesen sein, doch in unserer vernetzten Welt ist sie ein Rohrkrepierer. Silos stehen für den Monolog der Arbeitsteilung, Netzwerke für den Dialog der Zusammenarbeit. Silos sorgen für den gefährlichen Tunnelblick, Netzwerke für eine reiche Rundum-Perspektive. Wirklich Neues entsteht an Schnittstellen, in Randbezirken und da, wo flexible Einsatztruppen agieren - aber niemals in Silos.

Silos erzeugen „Win-lose“-Situationen

„Ganz bewusst stehen bei uns Online und Offline im Wettbewerb“, sagte mir kürzlich der Vorstand einer Händlerorganisation. „Und wem gehört der Umsatz, wenn die Kunden zwischen den Kanälen mäandern?“, fragen sich dort beunruhigt die Channelvorsteher. „Hauptsache, sie kaufen bei euch, und nicht bei der Konkurrenz“, ist meine Antwort darauf.

Doch in siloorganisierten Strukturen will jede Abteilung für sich die beste sein. So entsteht eine „Win-lose“-Mentalität, die Sieger und Besiegte produziert. Im fortwährenden Kampf um Budgetressourcen und die Aufmerksamkeit von ganz oben reibt man sich beim internen Schaulaufen auf, statt gemeinsam den Kunden zu dienen. Talente werden gebunkert und auf Sparflamme gehalten, damit nur ja keine andere Abteilung auf sie aufmerksam wird.

Der Austausch zwischen den einzelnen Fachbereichen ist nicht nutzenbestimmt, sondern vorrangig politisch getrieben. Es herrscht eine ausgedehnte Absicherungsmentalität. Alles braucht ewig, während es die Silos rauf und runterwandert. Niemand darf bei den Abstimmungsprozessen übergangen werden. Eine nie enden wollende CC-Emailflut ist die Folge. Und zur Sicherheit wird das informelle Netzwerk mit einer Blindcopy versorgt.

Mit der Silodenke einher geht auch eine große Zahl von Projekten, die rein der Selbstpositionierung dienen. Um das eigene Profil zu schärfen, wird die gesamte Organisation missbraucht. Oft genug geht es dabei mehr um Dimensionen als um Inhalte. Vor allem groß soll es sein! Und während im Zuge eines generalstabsmäßig vorbereiteten Rollouts weit unten die Letzten gerade eingeweiht werden, schwappt oben schon die nächste Projektwelle los. Oder aber der Profilschärfer ist auf der Karriereleiter weitergeklettert, und sein Nachfolger spielt das Löwenspiel: Beiß alles tot, was von deinem Vorgänger stammt. Und beginne mit eigenen Projekten von vorn.

Wie Alphaorganisationen von Betahäusern lernen

Durch die freiberufliche Wissenselite sind sie bekannt geworden: CoWorking-Spaces und Betahäuser. Deren unkonventionelle Bürolandschaften verbinden virtualisierte Kommunikation und flexible Arbeitszeiten mit dem Wunsch nach menschlichen Beziehungen in einer kreativen Umgebung. Sie sind Biotope für Kollaboration und Inkubatoren für neue Businessideen.

Der Beta-Begriff ist für mich auch deshalb so treffend, weil er zum einen die ständigen Veränderungen mit ihren Test- und Lernphasen beschreibt. Zum anderen steht er für die Abkehr von der Alphetierchen-Kultur tradierter Organisationen.

Das CoWorking-Konzept, ursprünglich gedacht als Begegnungsort für die digitale Bohème, begeistert inzwischen auch größere Firmen. Selbst Konzerne schicken ihre Leute in Betahäuser, um sie aus den Routinen ihrer Arbeitskontexte zu lösen. „Genauso wollen wir arbeiten“, sagen die, die in ihre Büroschluchten zurückkehren (müssen). Daraufhin hat die TUI einen eigenen Open Project Workspace geschaffen, das Modul 57 in der Nähe der Uni Hannover. „Ein perfekter Ort, um kreative Energie zu tanken“, sagen die, die dort tätig sind.

Anderswo wird der Betahaus-Stil bereits in die Unternehmen geholt. So werden die tristen „Schreibtischfarmen“ ehemaliger Großraumbüros – in denen hirnbefreite Abarbeiter ihr Tagwerk tun - zu flexiblen, farbenfrohen, heiteren, inspirierenden, marktplatzähnlichen Arbeitslandschaften umfunktioniert. „Neue Raumkonzepte müssen vorhandene Blockaden, die wir uns mit unseren Räumen selber geschaffen haben, lösen“, erklärt Stefan Rief, Projektleiter „Office 21“ beim Fraunhofer Institut IAO. Dabei entstehen Begegnungsorte, an denen weder Silos noch Machtgefüge eine Chance haben.

CoWorking-Spaces sind wie Fenster in die Zukunft der Arbeit. Und sie sind Laboratorien für die Geschäftsmodelle von morgen. „So wäre es vorstellbar, sie auch für Externe zu öffnen - beispielsweise für Kunden, die ohnehin zunehmend erwarten, dass Unternehmen sie an der

Entwicklung von Produkten und Dienstleistungen beteiligen“, schreibt Lynda Gratton Managementprofessorin an der London Business School im Harvard Business Manager. Ja, unbedingt! Jedes Kundeninvolvierern kann helfen, sich aus der Enge von Silos zu lösen.

Sich digital transformieren

Mit den Computerleuten müssen wir uns wirklich gut vertragen. Denn im Zuge des anschwellenden Datenstroms kommt ihnen eine immer größere Bedeutung zu. Und die digitale Revolution hat bereits nahezu alle Unternehmensbereiche erfasst. „Ohne Anschluss von Menschen und Maschinen an das globale IT-Netzwerk lässt sich die Zukunft kaum mehr vorstellen“, meint der Trendforscher Peter Wippermann in einem Interview mit dem IT-Trend-Blog von Capgemini. Umfassende digitale Kompetenz wird zunehmend für jeden im Unternehmen zur Pflicht.

Die hauseigenen Informatiker haben gar keine Wahl: Sie müssen ihre ehemals geschlossenen firmeninternen IT-Dienste öffnen – und gleichzeitig für Sicherheit und Datenschutz sorgen. Cloud Computing, Big Data und BYOD (Bring your own Device) sind wesentliche Bausteine in dieser Entwicklung. Doch entscheidend ist immer, was man aus all dem dann macht. Wippermann warnt: „Big Data ist nicht nur eine technologische, sondern auch eine kulturelle Herausforderung. Denn Daten sind noch kein Wissen. Erst wenn die richtigen Fragen gestellt und die richtigen Verknüpfungen installiert werden, entstehen aus Daten vorteilhafte Erkenntnisse.“ Big Data (die Echtzeitverarbeitung großer Datenmengen für analytische Zwecke) erfordert mithin nicht nur ein Heer an Servern, sondern vor allem Big Brain, also eine intelligente Herangehensweise.

Wie Corporate Social Software funktioniert

Gott sei Dank schenkt uns die fortschreitende Digitalisierung nicht nur Zahlensalat, sondern auch Unterstützung, wenn es um den innerbetrieblichen Wandel geht. Die entsprechenden Tools sind schon lange verfügbar, werden aber noch viel zu selten genutzt. Sie sind Spiegelbild der öffentlich zugänglichen Social-Media-Tools und als firmeninterne soziale Netzwerke auch unter dem Begriff Social Intranet bekannt.

Sie werden zur Projektkoordination, zum Wissensmanagement und zur interaktiven Kommunikation eingesetzt. Sie ermöglichen das Hinwenden zu einer freien, offenen, kollaborativen Unternehmenskultur. So können alle Internen an einem kontinuierlichen Ideensammeln, Bewerten und Bereichern teilhaben und auf breiter Basis mitentscheiden, wo es in Zukunft langgeht.

Digital Natives sind von Haus aus mit dem Gebrauch solcher Software vertraut. Und die übrige Belegschaft wird sie schnell lieben lernen, weil alles spielerisch einfach ist. Organisiertes Wissen wird so für jedermann verfügbar gemacht, und das zeitfressende Mailen kann eingedämmt werden.

Allein das Erstellen einer Meeting-Agenda wird, wie Dirk Hellmuth von Beyond Email berichtet, von durchschnittlich 83 Minuten auf 26 Minuten reduziert. Langweilige (Verbesserungsvorschlags-) Formulare braucht es nicht mehr. Gremien, die alles koordinieren und überwachen, sind auch obsolet. Die Produktivität seiner Mitarbeiter habe sich seit der Einführung von Corporate Social Software um das Vierfache erhöht, wird Frank Roebers, Vorstand des IT-Händlers Synaxon, im Harvard Business Manager zitiert.

Die gängigsten Tools aus der Palette der kollaborativen Software sind diese:

- **Unternehmenswikis:** Wikis sind, so ähnlich wie die Wikipedia, ideale Portale, um das gesamte Wissen eines Unternehmens zentral zu sammeln und wie ein Schlagwortverzeichnis zur Verfügung zu stellen. Jeder mit Autorenberechtigung kann aktiv daran mitarbeiten, neues Material einstellen sowie Bestehendes ergänzen und aktualisieren. Die zunehmende Wissenskomplexität wird strukturiert und konserviert. Die Gesamteffizienz steigt, weil Doppelarbeit vermieden wird. Und der Wissensschatz ausscheidender Mitarbeiter bleibt dem Unternehmen endlich erhalten. Ist alles Organisatorische erledigt, der Start geglückt und das System gut befüllt, dann sollte „Schau ins Wiki!“ zu einem geflügelten Wort in der Firma werden.
- **Internes Microblogging:** Dienste wie Yammer, Jive, Chatter, Communote oder Social Spring funktionieren nach dem Twitter-Prinzip und kanalisieren den unternehmensinternen Nachrichtenfluss in einem Kurzformat. Sie sind so etwas wie eine Mischung aus Schwarzem Brett und Flurfunk, wobei jeder, der dort ein Konto eröffnet und Zugang hat, selber posten, mithören, weiterleiten und kommentieren kann. Ein weiterer Vorteil: Weil alles intern öffentlich ist, wirkt dies auch einer ungunigen Gerüchteküche entgegen.
- **Kollaborationsblogs:** Für die Zusammenarbeit von internen und externen Mitarbeitern im Rahmen eines Projekts sind Kollaborationsblogs geradezu ideal. Sie dienen dem Erfahrungsaustausch, zur Ablage von Dateien, zur Dokumentation von Arbeitsverläufen, zur Erfassung des Status quo sowie zur Kommentierung all dessen. So kann zum Beispiel in einem internen Vertriebsblog das komplette verkäuferische Wissen gesammelt und kontinuierlich weiterentwickelt werden.



- **Digitale Ideenbanken:** Sie ersetzen das verstaubte betriebliche Vorschlagswesen und sind idealerweise eine Mischung aus Wiki, Blog und Bewertungsportal. Die einzelnen Ideen werden beschrieben, verschlagwortet und mit Dokumenten, Fotos, Audios und Videos angereichert. Unter jede Idee kommt ein Kommentarfeld, in dem die Verwender ihre Meinung zu und/oder ihre Erfahrungen mit der Idee einstellen können. Außerdem gibt es eine Fünf-Sterne-Bewertungsfunktion sowie die Ja/Nein-Frage, ob die Idee hilfreich war. Ferner wird einen Zähler installiert, der anzeigt, wie oft diese Idee angeklickt wurde. Schließlich braucht es originelle Anreizsysteme, um die effizientesten und am besten gevoteten Ideen wie auch die kreativen Köpfe dahinter zu feiern.
- **Mitarbeiterentwicklungsportale:** Sie enthalten Bildungsangebote in kleinen, leicht verdaulichen Paketen (Microlearning, Learning Nuggets), Weiterbildungsvideos, interaktive Themenforen sowie sich ständig aktualisierende Handbücher für die Einarbeitung und Fortbildung. Wichtig auch hier, sich von dem überholten „Alles-wird-Topdown-vorgegeben“-Prinzip zu lösen. Vielmehr geht es um eine Social-Learning-Plattform, auf der man ganz im Sinne des Gamification-Prinzips spielerisch miteinander und voneinander lernt. Und natürlich ist diese mit internen Blogs, dem Wiki usw. vernetzt.
- **Interne Unternehmensblogs:** Hier kann jeder mit Zugangsberechtigung, egal ob Unternehmensleitung, Führungskraft, Mitarbeiter oder Azubi, all das einstellen, was ihn bewegt. Die Kommentarfunktion ermöglicht lebendige Diskussionen. Ein Administrator sorgt dafür, dass hierbei nichts ausufert. Damit so ein Blog auch lebt, sollte sich das Management regelmäßig mit Beiträgen beteiligen, offen und ehrlich agieren und ungeschminkt Rede und Antwort stehen.
- **Mobile Apps:** Bei zunehmender Fernanwesenheit eines größeren Teils der Belegschaft wird den Social Software Apps, die sich von mobilen Geräten aus nutzen lassen, wohl die Zukunft gehören. Mobiles Lernen, Kollaboration und Interaktion sind so von (fast) jedem Punkt der Welt und zu jeder Zeit möglich. Über Augmented-Reality-Technologien werden virtuelle Informationen in die per Kamera auf dem Handy-Display gezeigte Wirklichkeit eingeblendet.

Schon dieser kleine Überblick zeigt: Die Auswahl ist groß. Wählen Sie also *die* Tools, die Ihren Zwecken dienlich sind, weise. Egal, für welche Form Sie sich dann entscheiden: Das Miteinander im gesamten Unternehmen wird eine neue Qualität erreichen. Die Effizienz wird erhöht, das Wir-Gefühl wird steigen, der Zusammenhalt untereinander wird wachsen, alles Trennende wird zurückgedrängt. Das Teilen von Wissen fördert die Kreativität und hebt die gesamte Organisation auf ein erhabeneres Niveau. Erfolge können jederzeit sichtbar gemacht und angemessen



gewürdigt werden. Schließlich steigert das aktive Mitgestalten die Mitarbeiterverbundenheit und erzeugt am Ende den „Mein-Baby-Effekt“. Und sein Baby lässt man bekanntlich nicht im Stich.

Der Führungscrow erschließen sich Schwachpunkte schon durch einfaches Mitlesen fast wie von selbst – auch wenn das manchmal wehtun kann. Sie erhält einen Gradmesser dafür, wie die Organisation als Ganzes drauf ist, und wo es gerade brennt. Sie bekommt Zugang zur „Weisheit der Vielen“ und kann ihre Entscheidungen so auf eine breitere Basis stellen. Sie kann Schnellumfragen starten und Abstimmungsprozesse einleiten. So lässt sich auch das Delta zwischen Eigenwahrnehmung und innerbetrieblicher Wirklichkeit Schritt für Schritt reduzieren. Niemand ist mehr auf Zuträger angewiesen, die Informationen gefiltert und mit welchen Absichten auch immer nach oben reichen.

Den Kundenfokus forcieren

„Mich interessiert nicht die Bohne, ob der Brief bei Ihnen von ein oder zwei Personen unterschrieben werden muss. Mich ärgert, dass das Ganze mal wieder mehr als eine Woche gedauert hat. Andere schaffen das in zwei Tagen.“ Solche Beispiele, die von hilflosem Kundenärger zeugen, gibt es tagtäglich. Folgt man den Episoden, die Tom König in seinen Spiegel-Online-Kolumnen so trefflich beschreibt, ist dies hier ein vergleichsweise harmloser Fall. Eingezwängt in ein Vorschriftenkorsett dürfen engagierte Mitarbeiter die Probleme ihrer Kunden nicht mal *dann* lösen, wenn sie es wollten. Das Web ist voll von solchen Begebenheiten, und das schon seit Jahren. Wieso schauen denn die Manager da nicht endlich mal hin?

Blind und taub für die Belange der neuen Kundengeneration glauben die Oberen doch tatsächlich, schon ganz schön weit zu sein. Dabei liegen Selbstbild und Fremdbild bisweilen so weit auseinander wie die Licht- und die Schattenseite des Mondes. So meinen einer Studie von Bain & Company zufolge 80 Prozent aller Unternehmen, ein herausragendes Kundenerlebnis zu bieten, aber nur 8 Prozent ihrer Kunden stimmen dem zu.

Wunschdenken, Selbstüberschätzung und ein verstellter Blick des Managements für die Realität findet sich in allen Bereichen, so auch im Verhältnis zu den Mitarbeitern:

- Einer Untersuchung der Rochus Mummert Consultants zufolge glaubten 63 Prozent der befragten Unternehmenschefs, über eine hohe moralische Integrität zu verfügen und dafür in der Belegschaft geschätzt zu werden. Bei den Mitarbeitern sahen dies aber nur 16 Prozent so.



- Eine Stepstone-Untersuchung aus dem Jahr 2011 brachte zutage, dass 94 Prozent der befragten Personalverantwortlichen annehmen, dass die Angestellten ihre Firma als Arbeitgeber empfehlen, wohingegen dies nur 45 Prozent tatsächlich tun.
- Einer IKuF-Studie zufolge bewerteten 70 Prozent der befragten Manager ihre Fähigkeit, angemessen und konstruktiv Feedback zu geben, als sehr gut oder gut. Nur 45 Prozent der befragten Mitarbeiter sahen das genauso.
- Viele Arbeitgeber halten ihre Angestellten für glücklicher als diese in Wirklichkeit sind. Auf einer Skala von null bis zehn schätzten sie deren Glücksstatus auf 7,2, während ihn die Mitarbeiter mit 5,1 angaben. Dies ergab eine weitere Stepstone-Untersuchung aus dem Jahr 2012.

Eine zentrale Erkenntnis aus der Glücksforschung ist außerdem die, dass Menschen weniger glücklich sind, wenn sie sich in Gegenwart ihres direkten Vorgesetzten befinden. Wer aber weniger glücklich ist, dessen Leistung ist eingeschränkt. Der kann nicht die optimale Performance erbringen. Wie sich das ändern lässt, darüber ist in meinem Buch „Das Touchpoint Unternehmen“ sehr viel zu lesen.

Doch noch einmal zurück zu den Kunden. „Steht bei euch der Kunde denn wirklich an erster Stelle“, frage ich gern. Da nicken alle fleißig und brav. Wiewohl schon ein kleiner Schnelldurchlauf zeigt: Die Realität sieht völlig anders aus.

- Bei Vertriebspräsentationen geht das eine halbe Stunde lang so: Wir sind... Wir haben... Wir können... Wir wollen... Wir bieten... . Mit anderen Worten: Ich erzähle jetzt erst mal, wie toll wir sind. Auf der allerletzten Seite dann endlich: der Logofriedhof mit den bestehenden Kundenbeziehungen. Aha, der Kunde kommt zum Schluss.
- Die öffentlichen Bereiche produzierender Unternehmen? Ein reines Egoprogramm: Maschinenteile, Miniaturen von Fertigungsanlagen, Luftbildaufnahmen, Gründerporträts, Urkunden und Pokale. Ganz groß an der Wand: eine Weltkarte voller Fähnchen, Symbole für ein territoriales Eroberungsprogramm. Von Kunden keine Spur.
- Der erste Navigationspunkt auf vielen Websites heißt: „Wir über uns.“ Hört euch an, was wir zu sagen haben, ist die Botschaft, und dann lasst uns in Ruh. Eine Kontaktmöglichkeit zu finden ist



oft wie das Suchen von Eiern zu Ostern. Viele Firmen wollen offensichtlich gar nicht mit Kunden reden. Das kostet nämlich Geld!!

„Ein zukunftsfähiges Unternehmen richtet sein Augenmerk und seine Energie statt nach innen, also auf Pläne, Politik und interne Leistungsdemonstration, verstärkt nach außen – auf Markt, Wettbewerb und Kunden, sagt der Managementberater Niels Pfläging, der dafür den Begriff Beta-Organisation nutzt. Tja, die knappste Ressource eines Unternehmens ist nicht das Kapital, sondern es sind *die* Führungskräfte, die kundenfokussiert denken und handeln.

Denn erst, wenn das passiert, werden die Mitarbeiter das Gleiche tun. Customer first! So sollte also der Schlachtruf lauten. Der Kunde gehört an die erste Stelle. Theoretisch kein Thema. Und praktisch? Da muss zunächst der Kunde an die erste Stelle im Leitbild rücken. „Wir wollen die Nummer eins für unsere Kunden sein“, heißt es etwa beim Servicebund, einem Einkaufsverband für Lebensmittelgroßhändler. Die allermeisten Unternehmen hingegen haben ein selbstzentriertes Leitbild. Sie wollen Marktführer für irgendwas sein und damit selbstherrlich feiern.

Kundennähe in der Chefetage

Von ihren Kunden können Manager eine Menge lernen. Doch vom Schreibtisch aus fällt das sehr schwer. Tauchen Sie also ein ins Konsumentengetümmel, entfliehen Sie dem internen Abschirmprogramm, den Limos mit getönten Scheiben, dem Ghetto der Senator-Lounge. Betreiben Sie Feldforschung am eigenen Leib. Ein Kunde, der Ihnen mal so richtig die Meinung sagt, kann mehr bewirken als jedes Repräsentativ-Ergebnis aus der Sterilität eines Marktforschungslabors.

Repräsentativität ist sowieso Blödsinn, weil man nur nichtssagende Durchschnittswerte erhält. Konzentrieren wir uns lieber auf die Ausreißer. Gerade von denen erfährt man die nützlichsten Dinge: was bei Ihnen absolut klasse läuft und wo es lichterloh brennt. So können vor allem „schwierige“ Kunden als Leistungstreiber nach innen dienen. Denn da, wo die größten Kundenprobleme sind, schlummert die höchste Rendite.

Also: Woher rühren die Berührungängste, die viele Manager haben, wenn es um fundierte Gespräche mit Kunden geht? Ich kenne Führungskräfte, die heilfroh sind, seit ihrer Beförderung „endlich den täglichen Kleinkrieg mit diesen Nullcheckern los zu sein.“ Sie betrachten es als Rückschritt in ihrer Karriere, wieder mit Kunden konfrontiert zu werden!

Ein Großteil der Personaler war noch *nie* mit Kunden in Kontakt. Ich kenne aber auch Marketingleiter, die lieber an gekünstelten Zielgruppendefinitionen basteln, als den Leuten mal aufs



Maul zu schauen. Ich kenne Vertriebsleiter, die man eigentlich nur als Verwalter bezeichnen kann. Sie haben zu keiner Zeit selbst verkauft. Um ihre Call Center machen sie einen weiten Bogen, aus lauter Angst, mal ans Telefon gerufen zu werden. Und dann wiederum gibt es die, die täglich im Kundenservice vorbeischaun und höchstpersönlich mit Kunden Gespräche führen. So kann man den Mitarbeitern ein kundenorientiertes Vorbild sein.

Externes Crowdsourcing: der Kunde als Mitentwickler

Nicht alle intelligenten Leute arbeiten bereits bei Ihnen. Da wäre es doch gut, ein paar helle Köpfe ausfindig zu machen, die Ihnen beim Innovieren helfen, ohne dass sie gleich auf die Gehaltsliste müssen. Die Kunden sind die besten Experten! Bei ihnen schlummert das bislang am wenigsten genutzte Kreativpotenzial. Von progressiven Unternehmen werden Konsumenten schon lange in alle Stufen des Wertschöpfungsprozesses aktiv involviert.

Für manche ist sowas nur ein Marketing-Gag. Andere haben inzwischen erkannt, dass sie durch Kundenintegration tatsächlich besser werden. Die Flopraten sinken. Und größere Erfolge stellen sich ein. Kundentreue wird quasi einprogrammiert. Und Gesprächsstoff entsteht so ganz wie von selbst. Kunden lieben und loben Produkte umso mehr, je intensiver sie beim Entwicklungsprozess mitreden dürfen. Marktforscher kennen diesen Effekt längst: Wenn man Menschen zeigt, dass man sich für ihre Meinung interessiert, verändert sich deren Haltung zum Unternehmen positiv.

Deshalb muss das externe Crowdsourcing, also das Nutzen der „Weisheit der Kunden“, alle Bereiche im Unternehmen durchdringen. Und dies ist in zahlreichen Varianten möglich: Umfragen, Abstimmungen und Ratings, Prognose-Börsen, Diskussionsforen und Feedback-Systeme, Ideen-Camps und Innovationsworkshops, Kundenbeiräte, Community-Plattformen und User-Groups.

Aber kommt sich der Kunde bei all dem nicht ausgenutzt vor? Nein, wie es scheint, ist das nicht der Fall. Menschen lassen sich gerne fürs Helfen gewinnen. So wünschen sich 87 Prozent der deutschen Konsumenten, dass Marken sie stärker einbinden. Dies hat 2013 die Markenstudie Brandshare der PR-Firma Edelman herausgefunden. Es macht eben viel mehr Spaß, selbst mitzuspielen, als immer nur anderen zuzuschauen.

Zum Beispiel haben bei einer Co-Creation-Aktion auf der Facebook-Seite von Joey's Pizza die User über 8.500 Rezepte mithilfe eines Konfigurators kreiert. Acht Fan-Pizzen schafften es in die Produktion. Hierfür erhielten die Schöpfer eine Prämie von 5 Cent pro verkaufter Pizza. Dabei verdiente die Gewinnerin Anja 2.777 Euro.



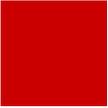
Natürlich kann man sich auch eine eigene Innovationsplattform bauen. Zu den Vorreitern zählt MyStarbucksIdea.com. „Du weißt besser als irgendjemand sonst, wie Starbucks für dich sein soll. Also, erzähl uns davon. Was ist deine Starbucks-Idee? Revolutionär oder einfach, wir möchten sie hören.“ Mit diesen Worten lädt der Kaffeespezialitäten-Anbieter seine Fans ein. Über 150.000 Ideen wurden bislang eingereicht. So hatte kein Mensch bei Starbucks daran gedacht, Sojamilch ins Programm aufzunehmen, bis die Kunden entsprechende Vorschläge machten. Einer der Fans hat vorgeschlagen, die Eiswürfel aus Kaffee herzustellen, damit der Eiskaffee nicht so verwässert.

Doch nicht nur bei kleinen Eiswürfel-Fragen, sondern auch bei riesengroßen Themen kann Crowdsourcing eine echte Hilfe sein. Rob McEwen, ein kanadischer Investor von Goldminen hatte ein Problem, berichtet Tristan Horx von der TEDGlobal Konferenz 2012 in Edinburgh. „Seine Geologen konnten in seiner neuen Goldmine kein Gold finden. Er ahnte, dass er eine völlig neue Herangehensweise brauchte. Also veröffentlichte er alle bisher gesammelten geologischen Daten im Internet und setzte einen üppigen Finderlohn aus. Hunderte von Menschen aus allen möglichen Berufen und Fachrichtungen machten sich auf die Suche. Computergrafiker bauten die Mine als dreidimensionales Objekt nach, durch das man virtuell navigieren konnte, und in Kombination mit dem Fachwissen der Geologen war es dieses Modell, das den Durchbruch brachte.“

Wenn man solche Crowdsourcing-Aktivitäten startet, damit Kunden Ideen für neue oder bessere Produkte einbringen, kann natürlich auch jeder Konkurrent die öffentlichen Vorschläge einsehen, denken Sie jetzt? „Er sieht aber nicht, wie das Unternehmen die Informationen be- und auswertet, welche Auswahlprozesse es entworfen hat, um die Vorschläge zu verarbeiten, und welche Ideen später realisiert werden“, erläutert sehr treffend Heike Simmet, BWL-Professorin an der Hochschule Bremerhaven in einem Interview mit der Computerwoche.

Übrigens finden Sie in meinem Buch „Touchpoints“ viele Anregungen zum Kundenbegeistern und weitere Beispiele zu Crowdsourcing und Kundenintegration. Und wenn es bei Ihnen mal gar nicht weitergeht mit dem Innovieren? Dann stellen Sie Ihre brennenden Fragen doch einfach der ganzen Welt! Open Innovation nennt man das dann. Auf Websites wie brainr.de, atizo.com, neurovation.net oder brainfloor.com kann man zum öffentlichen Brainstorming einladen.

Auf der internationalen Großplattform InnoCentive stehen aktuell über 300.000 registrierte Ideengeber aus knapp 200 Ländern für kreative Hilfe bereit. Wer sie nutzt, versorgt sich mit der kollektiven Intelligenz quirliger Querdenker von überall her. Niemand kann sich nun noch länger in den Expertenturm zurückziehen und verzaubert von seinem Genius vor sich hin basteln. Denn die wertvollsten Ideen entstehen nicht im behüteten Drinnen, sondern an den Rändern einer Organisation und im wilden Draußen.



eBook von Anne M. Schüller - Expertin für
eine kundenfokussierte Unternehmensführung

Die Bücher zum Thema



Anne M. Schüller:

Das Touchpoint-Unternehmen

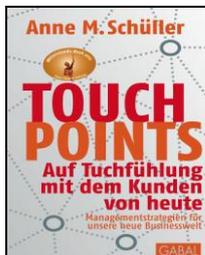
Mitarbeiterführung in unserer neuen Businesswelt

Gabal, 2. Auflage 2015, 368 S., 29,90 Euro

ISBN: 978-3-86936-550-3

Ausgezeichnet als Mittelstandsbuch des Jahres

Auch als Hörbuch erhältlich



Anne M. Schüller: **Touchpoints**

Auf Tuchfühlung mit dem Kunden von heute

Managementstrategien für unsere neue Businesswelt

Gabal, 6. Auflage 2015, 350 S., 29,90 Euro

ISBN: 978-3-86936-330-1

Ausgezeichnet als Mittelstandsbuch des Jahres

Auch als Hörbuch erhältlich

Die Autorin



Anne M. Schüller ist Managementdenker, Keynote-Speaker, mehrfache preisgekrönte Bestsellerautorin und Businesscoach. Die Diplom-Betriebswirtin gilt als Europas führende Expertin für das Touchpoint Management und eine kundenfokussierte Unternehmensführung. Sie zählt zu den gefragtesten Businessrednern im deutschsprachigen Raum. Sie hält Vorträge und Workshops zum Thema. Sie ist Gastdozentin an mehreren Hochschulen. Zu ihrem Kundenkreis zählt die Elite der deutschen, österreichischen und schweizerischen Wirtschaft. Ihr Touchpoint Institut bildet zertifizierte Touchpoint Manager aus und vergibt Touchpoint-Lizenzen. www.touchpoint-management.de und www.anneschueller.de

© 2015 Anne Schüller Marketing Consulting, München, www.anneschueller.de

Alle Rechte vorbehalten. Dieser Auszug aus meinem Buch ist urheberrechtlich geschützt. Er kann für private Zwecke verwendet und weitergeleitet werden. Er kann honorarfrei übernommen werden für Online-Publikationen, für Newsletter, für firmeninterne Medien sowie für Zeitungen und Zeitschriften mit sehr geringem Budget. Bedingung: Geben Sie mich als Autorin (Anne M. Schüller, www.anneschueller.de) sowie den Buchhinweis an und schicken Sie ein Belegexemplar an: info@anneschueller.de