Das Management der Zukunft

Hat Management Zukunft? Die Effekte der Digitalisierung und Robotisierung auf den Führungsstil.

DER AUTOR

Ayad Al-Ani wurde 1964 in Darmstadt geboren und promovierte an der Wirtschaftsuniversität Wien (Handelswissenschaften) und an der Universität Wien (Politikwissenschaften). In den Jahren von 1990 bis 2009 war Al-Ani als Berater in verschiedenen internationalen Consultingunternehmen tätig. Zuletzt als Executive Partner und Mitglied der österreichischen Geschäftsführung bei Accenture. Danach, von 2009 bis 2012, war er als Rektor und Professor an der ESCP Europe Wirtschaftshochschule in Berlin tätig und von 2012 bis 2013 Professor an der Hertie School of Governance, Berlin. Seit 2013 ist Ayad Al-Ani assoziierter Forscher am Alexander von Humboldt Institut für Internet und Gesellschaft sowie Lehrbeauftragter an der Universität Potsdam. Neben seiner Lehrtätigkeit ist Al-Ani als Geschäftsführer der digitalen Beratungsagentur tebble tätig.

Der Vorstand eines internationalen Autokonzerns war erzürnt: „Mit diesem neumodischen flachen, selbstgesteuerten Arbeiten kann man in einem Industriebetrieb nichts anfangen." Hier geht es letztlich ja darum, „Leute dazu zu bringen, Dinge zu tun, die sie eigentlich nicht tun wollen, weil sie monoton und anstrengend sind". Notwendig seien deshalb klare Strukturen, Vorgaben und Disziplin. Mitten in dieser hitzigen Diskussion ertönte eine Frage: „Was passiert aber, wenn Google anfängt, selbstfahrende Autos zu bauen?"

So oder so ähnlich schmerzvoll werden wohl in vielen Unternehmen Diskussionen über die Effekte der Digitalisierung und Robotisierung ablaufen. Die Frage nun, welcher Führungsstil in der Zukunft auftritt bzw. gebraucht wird, hängt ganz davon ab, welche Entwicklungsrichtung die Unternehmung einnehmen wird.

Diese gerät ja in zweifacher Hinsicht unter Druck: Zum einen steigen die Inputkosten (Löhne, Kosten für Umweltverschmutzung) immer mehr an, und dies führt dazu, dass das Unternehmen für den Kapitalisten langsam anfängt, uninteressant zu werden, wie der Historiker Wallerstein sarkastisch anmerkte, und deshalb etwa die Flucht in die Immobilien weiter anhält bzw. die Investitionsrate der Unternehmen auf einem niedrigen Stand verweilt. Zum anderen ist die Hierarchie und ihre Arbeitsteilung nicht in der Lage, ihre Mitarbeiter effizient zu nutzen, um im Hyperwettbewerb der Innovationen bestehen zu können. Das Individuum wird in der arbeitsteiligen Hierarchie entgegen aller Absichtsbekundungen ja nur selektiv genutzt. Das Unternehmen will ja niemals alle Anteile einer Persönlichkeit haben. Man versucht bestimmte Aspekte zu stimulieren (Fähigkeiten, Motivationen) und unerwünschte Anteile zu unterdrücken. Eine fatale Konsequenz ist nun, dass diese selektive Inklusion wesentliche Anteile der Persönlichkeit brachliegen und verkümmern lässt. Welcher Manager weiß denn, welche Ideen, Talente und Motivationen seine Mitarbeiter wirklich haben? Wie Peter Thiel – der Gründer von Paypal – ausführte, nimmt deswegen entgegen der landläufigen Meinung die Innovationsrate der Unternehmen immer mehr ab. Die wesentlichen Innovationen der letzten Zeit waren ja eher im Bereich der Geschäftsmodelle und nicht der Produkte.

ASPEKTE DER DIGITALISIERUNG

Manager – so eine britische Umfrage – sind zwar ob der disruptiven Aspekte der Digitalisierung überaus besorgt, beschäftigen sich aber nicht vorrangig mit Produktentwicklung: Überschallreisejets, innovative Städte wie Brasilia, rasante Ertragssteigerungen in der Landwirtschaft wie in der grünen Revolution der sechziger, siebziger Jahre? Das war einmal. Leidenschaften und Interessen der Mitarbeiter werden nicht genutzt, sie verkümmern in sogenannten „Zombie-Unternehmen", qualifizierte Mitarbeiter ermatten in dumpfen Tätigkeiten, sodass es im Sinne einer selbsterfüllenden Prophezeiung tatsächlich möglich ist zu behaupten, diese wollen oder können ja gar nichts anderes.

Der Entwicklungsprozess der Unternehmung scheint also blockiert. Unternehmen reagieren auf diese doppelte Krise einerseits, indem sie versuchen, ihre traditionelle Struktur so lange wie möglich aufrechtzuerhalten, indem sie weiter Kosten senken. Zum anderen versuchen sie händeringend, an Innovationen heranzukommen, die zunehmend außerhalb der Unternehmensgrenzen organisierbar werden. Dies zeigt sich am Beispiel der Banken sehr eindrucksvoll: Diese verzichten weitestgehend auf eigene Innovationen und versuchen diese von Start-ups des neu entstandenen Fintech-Sektors zu nutzen. Banken werden sich deshalb in Zukunft öfter auf komplexe Kundengespräche und auf heute „nachrangige" Dinge wie Regulation und Compliance fokussieren.

„Betrachtet man Plattformen wie Wikipedia, erkennt man, dass Rollen, Strukturen, Protokolle und Algorithmen genutzt werden, die die Organisation offenhalten sollen und die Kollaboration fördern."

Das Kundenmassengeschäft wird über Apps von Start-ups durchgeführt, die sich an die Bankplattform anhängen. Welches Innovationspotenzial für die Unternehmen verfügbar ist, zeigen erste Studien, die etwa für Großbritannien errechnen, dass die Abertausenden Tüftler, „Maker", mehr Zeit und Geld investieren, als die F&E-Budgets aller Unternehmen im Lande ausmachen. Das Weiße Haus initiierte letztes Jahr ein „Nation of Makers"–Programm, indem diese bislang ungenützten Innovationsfähigkeiten stimuliert und unterstützt werden sollen: anstatt des sinnlosen Werkunterrichts in Schulen frei zugängliche Labore und Werkstätten bis hin zum Hacking von Produkten.

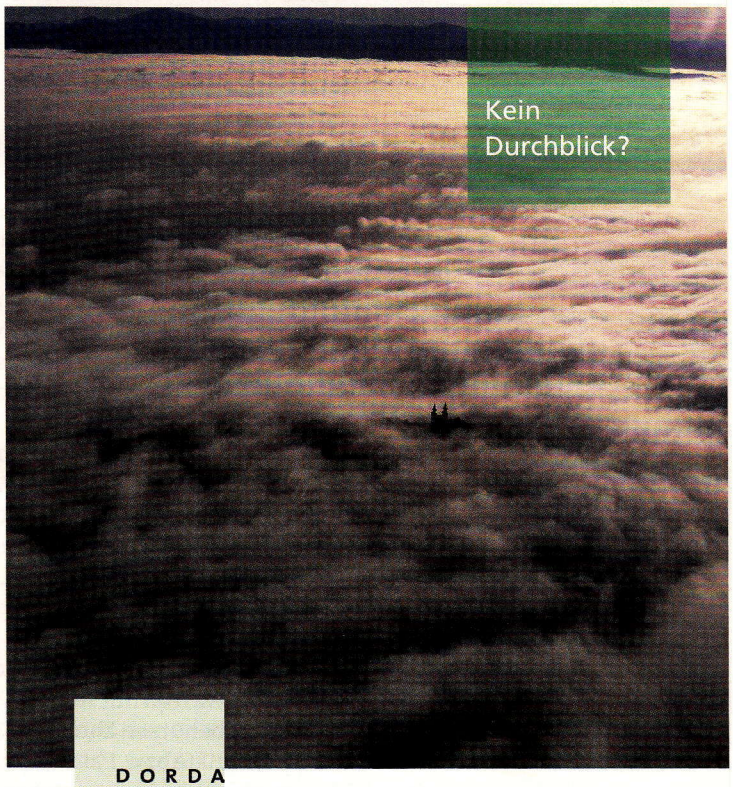
OFFENE ORGANISATION ZULASSEN

Dieses Wagnis, eine mehr individuumbasierte und nach außen offene Organisation zuzulassen und zu fördern und gleichzeitig die alten Strukturen beizubehalten, solange es Sinn macht, bedarf nun eines „beidhändigen" (ambidextrous) Managements. Neben dem Tagesgeschäft müssen neue innovative Kräfte für das Unternehmen genutzt werden. Diese organisieren sich zu Abertausenden auf internationalen Plattformen und können von Unternehmen über kommerzielle Schnittstellen genutzt werden, wie beispielsweise „Topcoder" für Softwareentwicklung, „twago" für Projektarbeit, „Innocentive" für Themen der Naturwissenschaften und „Jovoto" für Designfragen. Zum anderen müssen aber auch vermehrt eigene Mitarbeiter gemäß ihrer Interessen über die Abteilung hinweg auf Plattformen an wichtigen Themen für das Unternehmen arbeiten. Diese neue Kollaboration muss stimuliert und dann im Unternehmen multipliziert werden (Change by Platform), mit dem Ziel, über den Zeitverlauf neue vernetzte Strukturen aufzubauen, die früher oder später die alten ersetzen sollen.

NEUE MANAGEMENTAUFGABEN

Die Vernetzung und Öffnung ist natürlich eine gänzlich neue Managementaufgabe. Betrachtet man etwa Plattformen wie Wikipedia, erkennt man, dass hier Rollen, Strukturen, Protokolle und Algorithmen genutzt werden, die die Organisation offenhalten sollen und die Kollaboration fördern. Es entstehen neue Managementparadigmen wie etwa CON (Konsens muss erarbeitet werden, Abstimmung oder gar Diktat sind keine Lösung), ASG (Assuming Good Faith, also unterstelle gute Absichten) oder etwa DNB (Do Not Bite Newcomers), die zeigen, welches neue Verhalten diese offene Organisationen benötigen.

Das Problem der Hierarchie und extremen Arbeitsteilung – die nach Adam Smith ja dazu führt, „dass das Individuum verlernt, seinen Verstand zu gebrauchen, und so stumpfsinnig und einfältig wird, wie ein menschliches Wesen nur eben werden kann" – soll also aufgelöst werden, indem das Individuum möglichst selbst aufgrund seiner eigenen Motivation entscheidet, ob, wann und wie es an einem Thema arbeiten will. Die Aufgabe der



DORDA
BRUGGER
JORDIS

Wir schaffen Klarheit.

Im Erbrecht, Stiftungsrecht und allen anderen Bereichen des Wirtschaftsrechts.

DORDA BRUGGER JORDIS Rechtsanwälte
Universitätsring 10 · 1010 Wien · www.dbj.at

„Leidenschaft und Interessen der Mitarbeiter werden nicht genutzt, sie verkümmern in ‚Zombie-Unternehmen'."

DER FORBES-WEISENRAT

Ayad Al-Ani ist nach dem Ökonomen **Helmut Kramer**, US-Botschafterin **Alexa Wesner**, dem Industriellen **Norbert Zimmermann**, dem Genetiker **Markus Hengstschläger** und der Schauspielerin und ehemaligen Abgeordneten im Europäischen Parlament **Mercedes Echerer** das sechste Mitglied unseres erlesenen FORBES-Weisenrates. Künftig sollen weitere renommierte Ökonomen, Naturwissenschafter, Politiker, Philosophen – schlicht Menschen mit einem freien und klugen Kopf – abwechselnd zu den wichtigsten Problemen in und um Österreich Stellung beziehen – und entsprechende Lösungsvorschläge anbieten.

Inspiration und der Motivation fällt für den Manager nun weg: Ist der Mitarbeiter nicht interessiert, dann ist er auch für dieses Thema nicht sinnvoll einsetzbar, aber vielleicht hat er oder sie eigene Ideen? Mitarbeiter können nicht durch billige Tricks der Psychologie umgepolt werden, wenn ihre Interessen und Fähigkeiten vom Unternehmen gar nicht erst abgerufen werden. Wie weit diese neue offene Organisation gehen kann, zeigt das Softwareunternehmen „Red Hat": Dieses dreht das alte Kaskadenmodell, welches die Motivation der Mitarbeiter für die jeweilige Managemententscheidung sucht, auf den Kopf und beginnt mit dem Aufbau von Entfaltungsmöglichkeiten für das Engagement der Mitarbeiter, welches deren Interessen und Ideen nutzt, eine strikte leistungstransparente Meritokratie, um Projekte Realität werden zu lassen, und damit auch einem notwendigen inklusiven Entscheidungsverhalten. Auch das ist eine wesentliche Erkenntnis: Vermehrte Innovation durch die Mitarbeiter bedarf einer neuen Teilhabe am Unternehmen und letztlich eines neuen Vertrages.

MANAGER ALS FUTUROLOGEN

Management hat in der Zukunft also sehr viel mit der Öffnung der alten Grenzen zu tun und der Herausforderung, die neuen Kollaborationsformen mit den traditionellen Strukturen, die auch in den nächsten Jahren nicht verschwinden werden, sinnvoll zu verknüpfen. Wie ist es nun um die Aufgabe des Managements als Strategie und Richtungsgeber bestellt?

Diese hängt wohl auch von der Größe und Reife der Organisation ab. So zeigt sich, dass etwa in kleinen Unternehmen, in Start-ups aber auch auf Plattformen, auf denen viele Tausende freiwillige Produzenten (Peers) Software entwickeln, dass es hier Gründer bedarf, die zunächst einen „Kern" entwickeln, der dann von Tausenden von Freiwilligen (Linux) weiterentwickelt wird. Unternehmen wie etwa IBM mit seinem Watson-Computer oder Tesla benutzen ähnliche Konstrukte, indem sie Produkte bzw. Patente der Öffentlichkeit zugänglich machen, um so deren Weiterentwicklung zu beschleunigen. In großen Unternehmen hingegen scheint sich das Management fast schon als Futurologen zu betätigen, um branchenweite Trends zu erkennen und so einen Kurs aufzeigen zu können, dem man folgen kann (oder nicht). Wir erinnern uns an den Ausspruch von Bill Gates aus den 1980er Jahren, als dieser feststellte, dass Computerkapazitäten weg vom Mainframe in Richtung Desktop wandern würden.

Man erkennt, dass derartige Visionen mehr sind als eine Unternehmensvision, die zumeist zu eng und restriktiv ist. Letztendlich hatte diese Vision ja Relevanz für alle IT-Hersteller und nicht nur für Microsoft. In jedem Fall ist zu beobachten, dass die Zeit der Top-down-Vorgaben endgültig vorbei. Es erscheinen nun schon die ersten Umfragen, die feststellen müssen, dass es den meisten Unternehmen an einer digitalen Strategie fehlt. Dies muss uns nun nicht wirklich überraschen. Vielmehr zeigen erfolgreiche Beispiele, dass die notwendigen Veränderungen nur über einen längeren und breiten Lernprozess erreichbar sind und dass dieser für jedes Unternehmen anders aussehen kann. Unternehmen, die hier als erfolgreiche Pioniere gelten, fallen auch weniger darin auf, dass sie die finale Lösung einer erstaunten internen und externen Öffentlichkeit präsentieren, sondern, dass sie über ihre Lernprozesse reflektieren und diese Trial-and-Error-Versuche geschickt als Teil ihrer Außendarstellung nutzen (Axel Springer).

WAS IST DIE EIGENE OPTION?

Um die hier beschriebenen Managementanforderungen abschließend zusammenzufassen, ein weiteres Beispiel der Autoindustrie: Daimler hatte verkündet, eine Allianz mit Google zu prüfen. Ob sich dies nun realisiert oder nicht: Auch dieser Diskussion dürfte wohl die Erkenntnis zugrunde gelegen haben, dass für alle Autos – also nicht nur für die von Daimler – in der Zukunft die Steuerungssysteme ebenso wichtig, wenn nicht wichtiger werden als Fahreigenschaften, und dass die eigene Innovationskraft nicht ausreicht, um diesen Trend nur mit eigenen Ressourcen zu verfolgen. Und wenn diese Erkenntnis für Unternehmen wie Daimler relevant ist, spricht wohl einiges dafür, hier die eigenen Optionen zu prüfen. •