

Stefan J. Skirl (Hrsg.)

Lust auf Zukunft

Stefan J. Skirl

Lust auf Zukunft

**Neue Kompetenzen für das
Unternehmen von morgen**

GABLER

Die Deutsche Bibliothek – CIP-Einheitsaufnahme

Lust auf Zukunft : Neue Kompetenzen für das Unternehmen von morgen / Stefan J. Skirl. – Wiesbaden : Gabler, 1996
NE: Skirl, Stefan J. [Hrsg.]

Der Gabler Verlag ist ein Unternehmen
der Bertelsmann Fachinformation.
Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler GmbH, Wiesbaden 1996
Chefredaktion: Dr. Andreas Lukas



Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechts ist ohne Zustimmung des Verlags unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Höchste inhaltliche und technische Qualität unserer Produkte ist unser Ziel. Bei der Produktion und Verbreitung unserer Bücher wollen wir die Umwelt schonen: Dieses Buch ist auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier gedruckt. Die Einschweißfolie besteht aus Polyäthylen und damit aus organischen Grundstoffen, die weder bei der Herstellung noch bei der Verbrennung Schadstoffe freisetzen.

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

ISBN-13: 978-3-409-18920-0 e-ISBN-13: 978-3-322-84685-3
DOI: 10.1007/978-3-322-84685-3

Vorwort

Genug von den alten Konzepten

Sie kennen das Beispiel vom kochenden Frosch?

Wenn Sie einen Frosch in ein Glas mit Wasser setzen und dieses schlagartig erhitzen, springt der Frosch heraus. Führen Sie Wärme nur ganz langsam und unmerklich zu, hält der Frosch aus, bis er gekocht ist. So ähnlich ging es einem Großteil nicht nur der deutschen Wirtschaft in den letzten Rezessionsjahren. Speziell in der Bundesrepublik wurden durch die Sonderkonjunktur mit den neuen Bundesländern die Krisensignale übersehen mit den bekannten wirtschaftlichen Konsequenzen.

Durch lean production und lean management, durch Reengineering-Prozesse, durch Teamarbeit in der Produktion, durch KVP (kontinuierlicher Verbesserungsprozeß), durch Personalanpassungsmaßnahmen, Kostenreduzierungsprogramme und viele andere Maßnahmen wurde in hektischen Aktivitäten den Herausforderungen der Zukunft begegnet. Die Hierarchie wurde flacher, das Empowerment der Mitarbeiter ist groß in Mode und die Konjunktur-Lokomotive zieht wieder an.

Viel, wenn nicht alles, konzentrierte sich darauf, die gewünschten Ergebnisse mit einem wirtschaftlicheren Einsatz der Mittel zu erreichen. Wenig Augenmerk wurde der zweiten Variante des ökonomischen Prinzips gewidmet: Wie mache ich aus vorhandenen Ressourcen das Optimale? Es ist nicht die Menge der vorhandenen Ressourcen. Siemens gibt etwa zehn Prozent seines Umsatzes für Forschung und Entwicklung aus, Kodak und IBM knapp acht Prozent, Sony sechs Prozent und Canon fünf Prozent. Offen-

sichtlich wird in einigen Unternehmen viel effektiver mit Ressourcen umgegangen als in anderen.

Auch in den Rezessionsjahren gab es immer einzelne Organisationen, die vom wirtschaftlichen Abschwung nicht mitbetroffen waren.

Wenn Sie im neu beginnenden Wettlauf um die Zukunft irgendwo die Nummer 1 werden wollen, müssen Sie aufhören, den anderen hinterherzulaufen. Mit Benchmarking werden Sie maximal so gut wie ein anderer. Sie müssen weg vom Kostendenken, hin zum Denken in innovativen Sprüngen. Sie müssen

- sich ein Bild von der für Sie relevanten Zukunft machen,
- sich klar werden, welche Bedürfnisse Ihre Kunden in Zukunft haben werden,
- sich auf die Identifikation und Entwicklung Ihrer Kernkompetenzen konzentrieren.

Die Last mit den Prognosen

Nach einer Studie beschäftigen sich amerikanische Top Manager zwei Prozent ihrer Zeit mit der Zukunft. Doch schon bei diesem Punkt „sich ein Bild von der Zukunft machen“, lassen sich die Schwierigkeiten des Themas verdeutlichen, wie dies anhand der folgenden Liste leicht einzusehen ist.

Experten aller Couleur und aller Fachrichtungen lagen bei der Prognose der Zukunft schon arg daneben (siehe Tabelle auf den Seiten 7 und 8). Doch wie könnten denn jetzt Ansätze aussehen, die oben aufgeworfenen vier Fragen zu beantworten?

1. Fall

Prognose:

Vergiß es, Louis, kein Bürgerkriegsfilm hat jemals auch nur einen Pfennig eingebracht.

Name:

MGM-Produktionschef Irving Thalberg zu Louis B. Mayer über den Kauf der Rechte an „Vom Winde verweht“.

Realität:

„Vom Winde verweht“ wurde die erfolgreichste und profitabelste Romanverfilmung aller Zeiten.

2. Fall

Prognose:

Die letzten Autobusse werden 1990 aus dem Stadtverkehr verschwinden.

Name:

Batelle Institut 1965.

Realität:

Renaissance des öffentlichen Nahverkehrs seit Mitte der 80er Jahre.

3. Fall

Prognose:

Die erste Pauschalreise zum Mond: 15. März 1975.

Name:

Seit 1950 nahm der US-Reiseveranstalter Jack Garvoy Buchungen für die Strecke CentralPark New York – Mond und zurück an.

Realität:

Der Bau einer die Erde umkreisenden größeren Weltraumstation ist erst für das nächste Jahrtausend geplant.

4. Fall

Prognose:

Ich wünschte mir, wir würden aufhören von der Wiedervereinigung zu träumen und zu faseln.

Name:

Egon Bahr, Deutschlandpolitiker der SPD 1989.

Realität:

Die Wiedervereinigung Deutschlands erfolgte am 3. Oktober 1990.

5. Fall

Prognose:

Es gibt nicht das geringste Anzeichen, daß wir jemals Atomenergie entwickeln können.

Name:

Albert Einstein 1932.

Realität:

Zündung der ersten Atombombe im Juli 1945 über Hiroshima.

6. Fall

Prognose:

Ich glaube, der Weltmarkt hat Raum für fünf Computer, nicht mehr.

Name:

Thomas J. Watson, Vorstandsvorsitzender von IBM 1943.

Realität:

In Nordamerika gibt es ca. 230 Computer pro 1 000 Einwohner.

7. Fall

Prognose:

Ich sehe keinen Grund, warum einzelne Individuen ihren eigenen Computer haben sollten.

Name:

Ken Olsen, Vorstandsvorsitzender des Computerherstellers Digital 1977.

Realität:

Das Vordringen des PC's in die Kinderzimmer läßt sich nicht mehr aufhalten.

8. Fall

Prognose:

Wir sollten uns auf Schließung des Patentamtes vorbereiten, da schon fast alles erfunden worden ist.

Name:

Der Leiter des amerikanischen Patentamtes Ende des 19. Jahrhunderts.

Realität:

Zwischen 1984 und 1993 wurden in den USA 688 000 Patente registriert.

9. Fall

Prognose:

Die Schlacht von Armageddon (= Untergang der Erde) findet statt 1914, 1925, 1975.

Name:

Zeugen Jehovas.

Die Intentionen des Buches

Sinn dieses Buches ist es, hier einige Hinweise, Erfahrungen, Methoden und Konzepten aufzuzeigen. Es ist entstanden auf der Grundlage eines Managementforums, das vom Institut für angewandte Kreativität veranstaltet wurde. 80 Führungskräfte aus unterschiedlichsten Branchen und Organisationen diskutierten zwei Tage miteinander. Der Input dazu wurde geliefert von Experten aus allen Fachrichtungen und mit den verschiedensten Erfahrungen.

Der erste Teil stammt von Experten außerhalb von Unternehmen. Politiker, Forscher, Universitätsprofessoren beleuchten das Thema unter ihrem Blickwinkel, ehe im zweiten Teil Konzepte aus dem Bereich des Wirtschaftslebens vorgestellt werden. Die Präsentation von konkreten Instrumenten aus verschiedenen Quellen bildet den Abschluß.

Ich wünsche Ihnen, daß Sie – genau wie die Teilnehmer des Managementforums – nach der Lektüre des Buches so richtig *Lust auf Zukunft* haben.

Burscheid,
im April 1996

Stefan Skirl

Inhalt

Vorwort.....	5
--------------	---

Modul 1: Universelle Gesetze für den Erfolg im Wandel.....	15
--	----

Neue Produkte – neue Arbeit Möchten wir nur – oder wollen wir? Heinz Riesenhuber	17
Geht uns die Arbeit aus?	17
Nicht nur High-tech	18
Märkte der Zukunft	20
Möchten wir nur oder wollen wir ?	22

Verlust der Mitte Dieter Munk	23
--	----

Bipolare Weltbilder – Aufstieg und Untergang von Kulturen	23
Architektur als Ausdruck der Weltordnung.....	30
Verlust der Werte und Ordnungen	35
Zukunft für wen?	40
Ein neues Ordnungs- und Wertsystem für den Menschen?.....	41

Das alte Gehirn und die neuen Probleme	
Gerhard Vollmer	47
Wie gewinnt die Evolution den Kampf um die Zukunft?	47
Was ist ein Status quo?	49
Tanaland	50
Rückkopplungssysteme	51
Roulette	52
Entscheidungen unter Risiko	53
Evolutionäre Erkenntnistheorie	54
Mensch und Mesokosmos	59
Wissenschaft mit Steinzeit-Gehirnen	67
Kann das Gehirn sich selbst verstehen?	72

Geschenk 2000: Mariposa	
Helga und Hans Jürgen Müller	77

Modul 2:	
Strategien für die Märkte von morgen	81

Vom Sinn der Arbeit: Arbeiten, um zu leben oder leben, um zu arbeiten?	
Jürgen Wonde	83
Die Fähigkeiten des Menschen	85
Der Sinn einer Tätigkeit setzt ein Ziel voraus	87
Die Frage nach der Sinnerfüllung	95
Sinn und akzeptiertes Ziel	101

Synergie von Führung und Mitarbeitern – die Zukunft meistern	
Klaus-Stephan Otto	107
Der wirtschaftliche Wert des Vertrauens	108
Die Fähigkeit zur Kooperation	110

Kommunikationsstrategien für den Manager der Zukunft

Ralf Reichwald / Robert Goecke	113
Unternehmen und Märkte im Wandel.....	113
Die neuen Rollen des Top-Managers.....	117
Fallstudien zur Arbeit von Top-Managern	120
Die Arbeitssituation im Top-Management globaler Unternehmen	122
Die Aufgaben des Top-Managers – ein Profil	125
Das Netz von Kooperationsbeziehungen	130
Die Art der Kooperationsbeziehungen	132
Mobilität im Führungsbereich: Pendeln zwischen weltweit verteilten Büros	135
Die Arbeitssituation im Top-Management global operierender Unternehmen	138
Neue Medien und ihr Nutzen im Alltag von Top-Managern.....	140
Anwendungsmodelle und Lösungsansätze für die Arbeitssituation	144
Die Arbeitseffizienz der Führungskräfte	146
Neue Medien und Kooperationsstile.....	151
Medieneinsatz und Mobilität – das Telekommunikations-Paradoxon	155
Telemedien im Führungsbereich	156
Kommunikationsstrategien für den Manager der Zukunft.....	161

Kommunikation heute für Märkte von morgen

Carola Romanus.....	167
Technologische Entwicklung.....	169
Gesellschaftliche Veränderungen	174
Wertewandel.....	178
Globalisierung der Märkte.....	182

Modul 3:	
Werkzeuge für die eigene Toolbox.....	185

Wohin führt das, wie wir führen?	
Andreas Lukas	187

Beschleunigung, das Kennzeichen unserer Zeit	189
Langsamkeit und Gelassenheit als Gegenerfahrung	191
Qualität hat auch ein Tempolimit.....	195
Vom Überlebenskünstler Schmetterling lernen	196
Das Element Wasser als Vorbild	199
Welche Rolle Manager in Zukunft spielen	203

Die Zukunft inszenieren	
Konzept zum gemeinsamen	
Managen der Zukunft	
Stefan Skirl.....	207

Steigerung der Wettbewerbsfähigkeit – Grundkonzepte.....	207
Managen der Zukunft.....	209
Die Idee der Inszenierung	213
Inszenieren von Zukunftsworkshops.....	214
Umgehen mit Widersprüchen	229
Lust auf Zukunft.....	231

Die Autoren	235
-------------------	-----