
Welle der Wirksamkeit

Robert Vogel · Errit Schlossberger

Welle der Wirksamkeit

Das Modell für nachhaltig erfolgreiche
Organisationen im digitalen
Zeitalter

Robert Vogel
Starnberg, Deutschland

Errit Schlossberger
Starnberg, Deutschland

ISBN 978-3-658-19603-5 ISBN 978-3-658-19604-2 (eBook)
<https://doi.org/10.1007/978-3-658-19604-2>

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

Springer Gabler

© Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH 2018

Abbildungen mit freundlicher Genehmigung von © Robert Vogel und Errit Schlossberger 2018. All Rights Reserved. Die Abbildungen wurden erstellt von Anja von Klitzing-Bantzhaff.

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

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

Der Verlag, die Autoren und die Herausgeber gehen davon aus, dass die Angaben und Informationen in diesem Werk zum Zeitpunkt der Veröffentlichung vollständig und korrekt sind. Weder der Verlag noch die Autoren oder die Herausgeber übernehmen, ausdrücklich oder implizit, Gewähr für den Inhalt des Werkes, etwaige Fehler oder Äußerungen. Der Verlag bleibt im Hinblick auf geografische Zuordnungen und Gebietsbezeichnungen in veröffentlichten Karten und Institutionsadressen neutral.

Gedruckt auf säurefreiem und chlorfrei gebleichtem Papier

Springer Gabler ist Teil von Springer Nature

Die eingetragene Gesellschaft ist Springer Fachmedien Wiesbaden GmbH

Die Anschrift der Gesellschaft ist: Abraham-Lincoln-Str. 46, 65189 Wiesbaden, Germany

Danksagung

Ein Buch zu schreiben ist ein größeres, eigenständiges Projekt, welches eben mal so „nebenbei“ mitläuft. Nebenbei heißt erstens: außerhalb der intensiven Arbeitszeiten für und mit unseren Kunden. Und zweitens, im Rahmen der Freizeitgestaltung mit unseren Familien. Das brachte gegenüber unseren Kindern leider das ein oder andere Nein mit sich, wenn sie fragten, ob wir dies oder das mit ihnen tun möchten. Und das brachte auch die ein oder andere Stunde der Abwesenheit, sei es körperlich oder geistig, gegenüber unseren Partnerinnen Sabine und Hilke mit sich, wenn es doch noch schöner gewesen wäre, etwas gemeinsam zu unternehmen. Für Eure grenzenlose Geduld mit uns und Euer großes Verständnis möchten wir Euch ganz herzlich Danke sagen.

Ganz besonders danken möchten wir auch unseren zehn Interviewpartnern, die geduldig unsere vielen Fragen beantwortet und dieses Buch für Sie erlebbarer gemacht haben: Bodo Janssen für Upstalsboom, Frank Eberhard für wibas, Ilja Preuss für it-agile, Karsten Foth für hhpberlin, Kim Nena Duggen für oose, Miriam Schilling für VAUDE, Ute Leube für PRIMAVERA LIFE, Till Ohrmann für Pirate Summit, Sina Trinkwalder für manomama und Uwe Lübbermann für Premium. Es hat riesigen Spaß gemacht, mit Euch zusammenzuarbeiten.

Unser Dank geht vor allem auch an Professor Lars Vollmer, der nicht nur viele Sach-Bestseller wie „Zurück an die Arbeit“, sondern auch unser Vorwort geschrieben hat. Mit ihm und seinem Mitgründer, Mark Poppenborg, des größten deutschsprachigen Netzwerks für Neues Wirtschaften, haben wir in den letzten Jahren unzählige Stunden herrlich gefachsimpelt. Sehr wertvoll für dieses Buch waren auch die vielen schärfenden Diskussionen mit allen intrinsify.me Wevent-Teilnehmern, denen wir die 7-Schritte-Methodik der Welle der Wirksamkeit vorgestellt haben. Danke Euch.

Und *last but not least* danken wir den Mitarbeitern des Springer Verlags, die sich unseres Buches angenommen haben. Namentlich sind das insbesondere Ann-Kristin Wiegmann, die uns für den Programmbereich Management sehr professionell betreut und unter Vertrag genommen hat, sowie Denise Schneider, die unser Manuskript mit großem Sachverstand und viel Humor lektoriert hat.

Vorwort von Lars Vollmer

Das alte Wirtschaftssystem stößt an seine Grenzen. Organisationen aller Art spüren, dass sie mit bloßem „mehr vom Gleichen“ nicht weiterkommen. Es läuft gleichsam ein altes Betriebssystem, das mit der heutigen Komplexität in etwa so gut zurechtkommt, wie eine Schreibmaschine mit dem Versenden von WhatsApp-Nachrichten.

Dieses Betriebssystem wird zumeist „Management“ genannt und besteht aus Vorgaben, Standards und der ständigen Suche nach mehr Effizienz. Es hängt vor allem der Illusion von Planbarkeit nach, der Illusion von Kontrollierbarkeit. Dieses Betriebssystem erzeugt viele demotivierte Mitarbeiter, viel mehr als sich unsere Gesellschaft leisten kann. Und dieses Betriebssystem erfüllt seine eigenen Erwartungen an Produktivitätssteigerung überhaupt nicht, es bremst die Innovationen, die unsere Wirtschaft so dringend braucht. Und das Schlimmste: Dieses Betriebssystem versucht all diese Probleme mit deren Ursache zu bekämpfen. Ich nenne das „Wrong-Turns“.

Was wir aber auch beobachten: Es gibt bereits neue Betriebssysteme für Unternehmen, kein einheitliches System, aber eine faszinierende Fülle von sehr erfolgreichen Alternativen. Sie zeichnen sich durch einen ganz anderen Zugang zu ihrer eigenen Komplexität und der Dynamik ihrer Märkte aus. Sie bekämpfen die Dynamik nicht, sondern nehmen sie lustvoll in Gebrauch. Sie denken in Systemen, nicht in Silos. In Prinzipien statt in Regeln. Und sie agieren mit einem anderen Menschenbild als die Generation vor ihr.

Das vorliegende Buch unternimmt den Versuch, dem Praktiker eine Systematik an die Hand zu geben, damit dieser wirkungsvoll in der „neuen Wirtschaft“ agieren kann. Die Autoren synergieren die modernen Komplexitätserkenntnisse mit ihren mannigfaltigen Managementenerfahrungen. Ein riskantes Unterfangen: Rezeptbücher einerseits wirken in der Kontingenz moderner Wirtschaftssysteme zunehmend lächerlich. Aufgeblähte Theoriekonstrukte andererseits halten typischerweise nie Einzug in die Bücherregale von Vorstandsetagen.

Robert Vogel und Dr. Errit Schlossberger haben es aus einem neuen Denken heraus geschafft, teils verblüffende Prinzipien für moderne Unternehmen zu extrahieren. Ganz praktisch und pragmatisch. Und nachweislich wirksam.

Um Ihnen die Möglichkeit zu geben, in diese Denkwelt gezielt und fundiert einzutauchen, die Vorgehensweisen und Tools erlernen und anwenden zu können, ist dieses Buch entstanden. Inspirierendes Lesevergnügen wünscht Ihnen

Hon.-Prof. Dr.-Ing. Lars Vollmer

Unternehmer, Redner, Sachbuchautor
Gründer intrinsicify.me Netzwerk

Inhaltsverzeichnis

Danksagung	V
Vorwort von Lars Vollmer	VII
Management Summary	1
Der digitale Wandel ändert den Kontext, in dem Organisationen arbeiten und führen	1
Unsere zwei zentralen Antworten auf den digitalen Wandel	3
Warm-up: Der Kontext der Organisationen befindet sich im Wandel	7
Der Kontext ist komplexer geworden	7
Merkmale komplexer Systeme	10
Merkmale komplizierter Systeme	10
Kausalität und Korrelation unterscheiden, um Denkfehler zu vermeiden	12
Komplexitätsanalyse ist unwirksam	15
Zwischen Fehlern und Irrtümern differenzieren, um wirksam zu agieren	15
Was ist ein Fehler?	16
Falsches Verhalten und Irrtum	17
Versuch und Irrtum	19
Digitalisierung erfordert Kundenorientierung	20
Die VUKA-Welt – Rahmenbedingungen ändern sich immer schneller	21
Schritt 1: Den Blick nach außen richten!	23
Strömungen von allen Seiten	23
Der Blick nach vorne – Trends und Megatrends	24
Mit dem Kunden auf eine Reise gehen – die Customer Journey	40
Klappe zu – Affe tot: Was kümmert mich der Kunde oder das Unternehmen?	42
Im Land der Bonus-Optimierer	43
Gemeinsam auf der Insel der Kunden	44
Der Unterschied liegt in der Passung	44
Methoden und Tools zur Beobachtung externer Referenzen	45

Schritt 2: Hat das Auswirkungen auf mein Geschäft?	47
Schritt 3: Komplexitätskompass – das Problem bewerten!	53
Probleme kommen ganz von allein	53
Die sieben Treiber der Komplexität	54
Schritt 4: VUKA-Audit – den Blick auf das eigene Betriebssystem richten	61
Ein wirksames Betriebssystem schnurrt wie das eines Computers	62
Die acht Dimensionen des Betriebssystems	64
Kultur im Unternehmen lässt sich nicht gestalten	80
Gestaltbare Strukturelemente für aktives Handeln von Mitarbeitern	81
Formale Struktur	82
Gängige Praxis	82
Die lange Liste der Strukturkomponenten in einem Unternehmen	84
Liste der Strukturelemente, Methoden und Herangehensweisen in einer klassischen Umgebung	84
Liste der Strukturelemente, Methoden und Herangehensweisen in einer New Work-Umgebung Business Model Canvas	85
Unternehmenskultur ist nicht entscheidbar	85
Wahrnehmungen	86
Werte	86
Kommunikationsmuster	87
Soziales Theater	88
Bewahren Sie die Wirkreihenfolge Ihrer Verhaltensbeobachtung!	89
Bedenken Sie das Kulturdilemma in dynamischen Marktumfeldern	90
Die Welt ist inzwischen VUKA	90
Beobachten Sie Ihre Kultur	93
Gewinnen Sie wertvolle Hinweise für erfolgreiches Handeln	93
Organisationale Glaubenssätze	95
Wellenbrecher eliminieren – unwirksame Praktiken eliminieren	97
Denkwerkzeug: Die Welle der Wirksamkeit – die optimale Balance finden	103
Unsere Unternehmen – ein bipolares Spielfeld	103
Seinen Spot auf der Welle der Wirksamkeit finden	108
Die Welle der Wirksamkeit	111
Handlungswerkzeug: Die 7-Schritte-Methodik	113
Schritt 1 – Den Kopf heben und den Blick nach außen richten	113
Schritt 2 – Das Problem erkennen	113
Schritt 3 – Den Komplexitätsgrad bestimmen	114
Schritt 4 – VUKA-Audit durchführen	114
Schritt 5 – Die Mannschaft finden („Team Flow“)	115

Schritt 6 – Ein Labor aufsetzen und ein Experiment durchführen	115
Schritt 7 – Iteration und Adaption anwenden	115
Der Matrixbereich der „Hohen Verschwendung“	118
Der Matrixbereich der „Geringen Wirksamkeit“	120
Auf der Welle der Wirksamkeit	121
Mehr Menschlichkeit oder bessere Ergebnisse?	126
Moral ist wie ein Wellenbrecher!	126
Wellenbrecher-Praktiken	127
Schritt 5: Das richtige Team finden	129
Schritt 6: Experimente aufsetzen – ins Handeln kommen	131
Ideen finden	131
Liste von Tools zur Generierung von Ideen	131
Schutzschirm aufspannen	132
Ins Handeln kommen	132
Macht nutzen	132
Click-Changes herbeiführen	133
Ein Labor aufsetzen	133
Schritt 7: Iteration und Adaption – Erfolgsmuster erkennen und adaptieren	139
Liste von Test-Tools bei einem niedrigeren Reifestadium	141
Liste von Test-Tools bei einem höheren Reifestadium	141
Wirksamkeitsturbo: Agieren auf Augenhöhe	143
Wirksame Unternehmen, die auf Augenhöhe agieren, erhalten zusätzlichen Rückenwind	143
Die zwölf Treiber für Agieren auf Augenhöhe	144
Die neun Treiber für Kundenbegeisterung	151
Augenhöhe verhindernde Wellenbrecher-Praktiken	152
Business-Theater aufgrund von Zielvereinbarungen	154
Wellenbrecher „Mitarbeitermotivationsprogramme“	158
Wellenbrecher „Mehrjahresbudgetierung“	159
Sieben zu vermeidende Wellenbrecher-Praktiken	160
Unternehmen, die auf Augenhöhe agieren, sind nicht zwangsläufig wirksam	162
Die Kür: Einsatz von Wirksamkeits- und Augenhöhe-Praktiken	164
Fazit	167
Nachtrag: Hierarchie und formale Steuerung sind kompliziert	169
Literatur	173