

Wider die Tyrannei des Mainstreams

Technologie ist Befähiger, kein Selbstzweck. Ein Plädoyer dafür, den Digitalisierungshype nicht zur Digitalisierungshysterie werden zu lassen.

Erinnern Sie sich noch an die späten 1980er- und 1990er-Jahre? An die „Deutschland ist der kranke Mann Europas“-Debatte, die uns von Wissenschaftlern, Beratern, Politikern und Medien aus dem In- und Ausland aufgedrückt wurde? Demnach galt Deutschland als ein Land, das u.a. nicht verstanden hat, dass die Zukunft in der Dienstleistung liegt. Wenn ich in Diskussionen an britischen oder amerikanischen Business-Schools den Standpunkt vertrat, dass es einen hochleistungsfähigen Produktionssektor benötigt, um attraktive, wertschöpfende Dienstleistungsarbeitsplätze zu schaffen, erntete ich meist nur ein mildes Lächeln.

Das Ergebnis kennen wir. Mittelständische Familienunternehmen, regionale Industriecluster, selbst die berufliche Bildung und die angewandte Forschung mit Meistern, Fachhochschulen, Fraunhofer-Instituten werden heute international kopiert.

Und nun „Digitalisierung“ und „Disruption“. Wieder ein „Himmelsgeschenk“ für die bekannten Protagonisten. In der Tat verändert Technologie bestehende Märkte, schafft neue Anwendungs- und Nutzenmuster, erodiert etablierte Wettbewerbspositionen. Sie trifft existenziell, wenn eine alte durch eine fundamental neue Schlüsseltechnologie abgelöst wird (z.B. auf Basis fossiler Brennstoffe). Aber selbst da geht es nicht von heute auf morgen.

In den meisten anderen Fällen gilt das, was dauerhaft erfolgreiche Unternehmer immer schon gemacht haben: Unvoreingenommen beobachten und bewerten, mit Augenmaß schrittweise („agil“) einsetzen, im Prozess lernen und letztlich konsequent ausrollen. Technologie ist Befähiger, kein Selbst-

zweck. Deutschland wird keine industrielle Wüste. Denn es gibt sie noch, die Metallbe- und -verarbeiter, die hochautomatisiert und handwerklich exzellente Arbeit leisten und damit gutes Geld verdienen, sichere Arbeitsplätze schaffen und sich in den Kommunen engagieren. Es gibt sie noch, die vielen Zulieferer, die etwas Besonderes können, in allen industriellen Segmenten. Es gibt den Medtec-Hersteller, der insourct, seine chinesische Werkbank auflöst und nach Deutschland zurückholt. Und es gibt immer noch Textilhersteller, die in Deutschland fertigen. Die Liste ließe sich fortführen.

Nach „Experten“-Meinung dürften diese Unternehmen in unserem Land gar nicht mehr existieren. Banken geben kein Geld („alte Industrie“), Berater raten zur Verlagerung in Low-Cost-/High-Brain-Regionen. Was lernen wir daraus? So banal es klingt: den eigenen Weg zu finden, ihn durchzuhalten, aber gleichzeitig offen zu sein für die Welt da draußen („Ökosysteme“ aufbauen und pflegen) und externe Beratung als Herausforderung und Orientierung, nicht als Lösung zu verstehen. Dies ist genauso wichtig wie die schrittweise Informatisierung von Funktionen und Prozessen. Und das gilt auch für die kulturelle Dimension der Führung. Wir sollten akzeptieren, dass es keine „Blaupausen“, kein „How to“ für zukünftige Erfolge gibt.

Ambivalenz zu akzeptieren bedeutet jedoch nicht das Primat der Willkürlichkeit. Jeder findet „seinen“ spezifischen Weg. Und der muss nicht notwendigerweise über das Silicon Valley oder die Niedriglohn-Opportunität in Weißrussland führen. Wir kennen Wettbewerber, die mit völlig konträren Führungssystemen (patriarchal vs. partizipativ) erfolgreich sind. Jeder auf seine Weise. „The

people want to be managed“, sagte einst der amerikanische Geschäftsmann Harold Geneen von ITT. Dies gilt selbst – oder gerade – für die Generationen Y ff. Nicht jedes Start-up wird kollegial-partizipativ geführt. Im Gegenteil. Nicht jeder Tec-Konzern behandelt seine Mitarbeiter als mündige Persönlichkeiten und wertvollste Ressource. Unternehmen sind soziale Veranstaltungen. Unabhängig von Führungsstil und -kultur erwarten Mitarbeiter Berechenbarkeit, Orientierung, Sicherheit, Konsequenz, Durchgängigkeit und Angenommensein. Sie wollen ernst genommen werden und teilhaben, losgelöst von Alter, Funktion und Geschlecht. „Inseln“ jedweder Art führen zu Systembrüchen sowie Identitäts- und Leistungsverlusten. Eigene Studien zeigen, dass etwa 20 Prozent Produktivität durch gelebte Wertschätzung realisierbar sind (sofern nicht industriell determiniert). Es braucht keine „New Work“-Apologeten, um zu wissen, was zu tun ist, wenn die Kommunikation im Unternehmen und die Außenorientierung „stimmen“.

Erfolgreiche Unternehmensführung ist nach wie vor keine Raketenwissenschaft, sondern das Ergebnis eines vorausschauenden, verantwortlichen und konsequenten Einsatzes materieller, finanzieller wie menschlicher Ressourcen. Sie ist eine Dienstleistung an den handelnden Menschen. Wird sie als ehrlich und gut wahrgenommen, werden sich die Mitarbeiter mit Freude einbringen und auch die notwendigen Veränderungen konstruktiv mittragen. Daran hat sich in den vergangenen 50 Jahren nichts geändert. ●

