

Anleitung zur Management-Revolution

Chancen, Risiken und Nebenwirkungen

Bearbeitet von
Michael Hirt

1. Auflage 2013. Taschenbuch. 256 S. Paperback

ISBN 978 3 907100 49 3

Format (B x L): 16,5 x 24 cm

[Wirtschaft > Wirtschaftswissenschaften: Allgemeines > Literatur für Manager](#)

Zu [Inhaltsverzeichnis](#)

schnell und portofrei erhältlich bei


DIE FACHBUCHHANDLUNG

Die Online-Fachbuchhandlung [beck-shop.de](#) ist spezialisiert auf Fachbücher, insbesondere Recht, Steuern und Wirtschaft. Im Sortiment finden Sie alle Medien (Bücher, Zeitschriften, CDs, eBooks, etc.) aller Verlage. Ergänzt wird das Programm durch Services wie Neuerscheinungsdienst oder Zusammenstellungen von Büchern zu Sonderpreisen. Der Shop führt mehr als 8 Millionen Produkte.

MICHAEL HIRT



ANLEITUNG ZUR
MANAGEMENT-REVOLUTION



MIDAS MANAGEMENT VERLAG

Michael Hirt

ANLEITUNG ZUR
**MANAGEMENT
REVOLUTION**



Midas Management Verlag
St. Gallen • Zürich

Anleitung zur Management-Revolution

Copyright © 2013 Midas Verlag
Deutsche Originalausgabe

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

ISBN 978-3-907100-49-3

Lektorat: Eva Furlan
Layout: Simone Pedersen
Buchgestaltung: Gregory C. Zäch
Autorfoto: Philipp Grausam
Covermotiv: HIRT&FRIENDS

Copyright © 2013 Midas Management Verlag AG
Dunantstrasse 3, CH-8044 Zürich

Alle Rechte vorbehalten. Die Verwendung der Texte und Bilder, auch auszugsweise, ist ohne schriftliche Zustimmung des Verlages urheberrechtswidrig und strafbar. Dies gilt insbesondere für die Vervielfältigung, Übersetzung oder die Verwendung in Kursunterlagen und elektronischen Systemen.

In diesem Buch werden eingetragene Warenzeichen, Handelsnamen und Gebrauchsnamen verwendet.
Auch wenn diese nicht als solche ausgezeichnet sind, gelten jeweils die entsprechenden Schutzbestimmungen.

Inhaltsverzeichnis

Executive Summary des Buches

13

1. Einleitung 21

1.1	Das Wichtigste in Kürze	21
1.2	Die Herausforderungen	22
1.3	Wir arbeiten mit veralteten Werkzeugen	22
1.4	Die Zeiten haben sich geändert.....	23

2 Warum die Management-Revolution stattfindet 25

2.1	Das Wichtigste in Kürze	25
2.2	Das Management-Modell der industriellen Revolution ist veraltet ..	26
2.3	Technologie verändert die Arbeit grundsätzlich.....	27
2.4	Der Übergang von der Industrie- in die Wissensgesellschaft hat massiv beschleunigt.....	28
2.5	Die Basisfähigkeiten des Erfolgs sind globale Massengüter	29
2.6	Veränderte Marktanforderungen an die Unternehmen	30
2.7	Veränderte Anforderungen der Mitarbeiter an die Unternehmen	32
2.8	Eine Machtverschiebung zum Wissensarbeiter	34
2.9	Der «Battle of the Brains»	35
2.10	Die meisten Unternehmen sind nicht menschengerecht	36
2.11	Das industrielle Management-System ist ein Risiko für unsere Gesellschaft.....	36
2.12	Eine Frage des Menschenbildes	37
2.13	Die Management-Revolution ist Teil einer größeren Demokratisierungsagenda	38
2.14	Die Management-Revolution wird die wahren Kräfte der Menschen freisetzen	39

3	Was die Management-Revolution Ihrem Unternehmen bringt	41
3.1	Das Wichtigste in Kürze	41
3.2	Massive Wettbewerbsvorteile.....	42
3.3	Verteidigbare Wettbewerbsvorteile	42
3.4	Hohe Produktivitätsgewinne.....	44
3.5.	Vorteile für David (KMUs) und Goliath (Konzerne).....	45
3.6	Es geht um die Zukunft Ihres Unternehmens	46
4	Die Leitlinie für die Management-Revolution	47
4.1	Das Wichtigste in Kürze	47
4.2	Drei Kernbereiche der Management-Revolution	48
4.3	Der Sinn des wirtschaftlichen Handelns.....	48
4.4	Eine Frage des Menschenbildes	50
4.5	Die Leitlinie für die Management-Revolution.....	51
5	Überblick – Die Prinzipien der Management-Revolution	53
5.1	Das Wichtigste in Kürze	53
5.2	Bereich I: Mensch	54
5.3	Bereich II: Strategie.....	55
5.4	Bereich III: Organisation	56
6	Mensch	59
6.1	Das Wichtigste in Kürze	59
6.2	Sinn	62
6.3	Selbstführung.....	72
6.4	Verantwortung.....	76
6.5	Lernen	82

7	Strategie	91
7.1	Das Wichtigste in Kürze	91
7.2	Sinn	93
7.3	Mitgestaltung.....	103
7.4	Innovation	110
7.5	Flexibilität.....	114
8	Organisation	117
8.1	Das Wichtigste in Kürze	117
8.2	Sinn	122
8.3	Freiraum	129
8.4	Flexibilität & Geschwindigkeit	135
8.5	Transparenz.....	139
8.6	Selbstorganisation, Meritokratie & Motivation	142
9	Fallstudien revolutionärer Unternehmen aus Österreich	159
9.1	Sonnentor: Wie Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten glücklich, gesund und alt werden	160
9.1.1	Mensch: «Du arbeitest nicht für den Chef, du arbeitest für dich!»	161
9.1.2	Strategie: Mit Transparenz und Menschlichkeit begeistern	163
9.1.3	Organisation: Erfolgreiche Organisationsentwicklung ohne Hierarchien und Machtdenken	164
9.2	Zotter Schokoladenmanufaktur: Vom Konkurs zum Millionenumsatz mit fairer Qualität.....	169
9.2.1	Mensch: Wertschätzung und Umgang auf Augenhöhe.....	170
9.2.2	Strategie: Mit Emotion und Intuition.....	170
9.2.3	Organisation: Pragmatisch, transparent, unkompliziert ...	172
9.3	Waldviertler Schuhwerkstätten: Eine gefragte Alternative zur globalen Wirtschaft.....	174
9.3.1	Mensch: Was zählt ist das Leben.....	176
9.3.2	Strategie: «Scheiß di ned an!».....	176
9.3.3	Organisation: Unabhängigkeit & Selbstorganisation.....	177

10	Die Vor- und Nachteile der Management-Revolution	181
10.1	Das Wichtigste in Kürze	181
10.2	Das revolutionäre Unternehmen	182
10.3	Vorteile	182
10.3.1	Schwer zu kopierende Wettbewerbsvorteile.....	182
10.3.2	Hohe Produktivitätsgewinne	183
10.3.3	Verantwortung und unternehmerisches Denken	183
10.3.4	Inspiration zu Höchstleistungen	183
10.3.5	Begeisterte Kunden.....	183
10.3.6	Kosteneffektivität.....	184
10.3.7	Flache Hierarchien	184
10.3.8	Ein sich selbst verstärkendes System	184
10.3.9	Nicht Anarchie, sondern echte Koordination.....	185
10.3.10	Effektive Führung.....	185
10.3.11	Agile und schlagkräftige Organisationen.....	185
10.3.12	Meisterung von Komplexität	186
10.4	Nachteile	186
10.4.1	Keine fixfertige «Wunderlösung»	186
10.4.2	Kontrollverlust für die Manager.....	187
10.4.3	Statusverlust für die Manager	187
10.4.4	Gefahr von Groupthink.....	187
10.4.5	Gefahr des Missbrauchs des Systems.....	188
10.4.6	Nicht für jeden geeignet	190
10.4.7	Hohe Anforderungen an den Einzelnen.....	190
10.4.8	Herausforderung Wachstum	191
10.5	Zusammenfassung	191
11	Die Umsetzung der Management-Revolution	193
11.1	Das Wichtigste in Kürze	193
11.2	Hindernisse auf dem Weg zur Umsetzung.....	194
11.2.1	Der Ertrinkende, der sich an einem Strohhalm festhält.....	194
11.2.2	Unsere Glaubenssätze	195
11.2.3	Die Lehmschicht: Das mittlere Management.....	198
11.2.4	Es geht um Sie!.....	200

11.3	Wie die Management-Revolution trotzdem gelingt.....	200
11.3.1	Wir reden wirklich von einer Revolution!	200
11.3.2	Kontrollierte Experimente	204
11.3.3	Mut für Manager.....	205
11.3.4	Ein Paradigmenwechsel in der Organisationsentwicklung	206

12 Der Weg nach vorn 207

Anhang 209

A	Kernfragen auf dem Weg zu Höchstleistungen.....	211
B	Anmerkungen	213
C	Literaturverzeichnis.....	237
D	Register.....	249
	HIRT&FRIENDS	251
	Über den Autor.....	253
	Stimmen zum Buch	254

*Für Isabella und unseren kleinen Sohn
Noah-Emmanuel, meinen größten Lehrer.*

Danksagung

Mein Dank gilt den CEO's, Topmanagern und Führungskräften, mit denen ich in den letzten 20 Jahren als Berater, Management-Trainer und Executive Coach zusammenarbeiten durfte. Die regelmäßige Beschäftigung mit den Führungsherausforderungen der Unternehmenspraxis und der permanente und intensive Austausch mit erfolgreichen Managern hat die Ansätze in diesem Buch entscheidend geprägt.

Weiters möchte ich mich bei den Mitarbeitern von HIRT&FRIENDS bedanken, die mit hohem Einsatz an diesem Projekt mitgearbeitet haben: Christian Rauhofer, Magdalena Feirer, Johannes Ripka, Martin Maier und – last but not least – Eva Furlan, unserer unermüdlichen und unbestechlichen Lektorin.

Kein Buch entsteht ohne auf die intellektuellen und praktischen Vorleistungen vieler anderer Menschen zurück zu greifen. Der Autor hat versucht diese Vorleistungen in den Fussnoten umfassend zu dokumentieren und bedankt sich bei allen, die sich bereits vor ihm in das Thema «Management» hinein gekniet haben, für die Gedanken und die Inspiration, die von ihren Publikationen und Taten ausgegangen sind.

Ich möchte mich auch ganz herzlich bei all denen bedanken, die bereit waren, diesem Buch Anerkennung und Unterstützung zu geben, als es noch eine Idee, ein Projekt und ein Rohentwurf war.

Michael Hirt

Executive Summary des Buches

Einleitung

- **Die Herausforderung:** Um unter den neuen Herausforderungen des 21. Jahrhunderts bestehen zu können, müssen Unternehmen Umgebungen schaffen, die ihren Mitarbeitern Sinn, Richtung und Zusammengehörigkeitsgefühl vermitteln.
- **Wir arbeiten mit veralteten Werkzeugen:** Die Art, wie wir unsere Unternehmen heute führen, beruht im Wesentlichen auf den Gedanken und praktischen Ansätzen einer Handvoll Theoretiker und Management-Praktiker aus dem späten 19. und frühen 20. Jahrhundert.
- **Die Zeiten haben sich geändert:** Der globale Hyperwettbewerb fordert von den Unternehmen und ihren Mitarbeitern andauernd neue, innovative und gestalterische Höchstleistungen und das Ganze noch unter schneller Anpassung an sich permanent ändernde Rahmenbedingungen. Das Managementsystem der industriellen Revolution ist schlichtweg überfordert und kann die jetzt notwendige Anpassungsleistung nicht mehr bewältigen.

Warum die Management-Revolution stattfindet

- Das Management-Modell der industriellen Revolution ist veraltet
- Technologie verändert die Arbeit grundsätzlich
- Der Übergang von der Industrie- in die Wissensgesellschaft hat massiv beschleunigt
- Die Basisfähigkeiten des Erfolgs sind globale Massengüter
- Veränderte Marktanforderungen an die Unternehmen
- Veränderte Anforderungen der Mitarbeiter an die Unternehmen
- Eine Machtverschiebung zum Wissensarbeiter
- Der «Battle of the Brains»
- Die meisten Unternehmen sind nicht menschengerecht
- Das industrielle Management-System ist ein Risiko für unsere Gesellschaft
- Eine Frage des Menschenbildes
- Die Management-Revolution ist Teil einer größeren Demokratisierungsagenda
- Die Management-Revolution wird die wahren Kräfte der Menschen freisetzen

Was die Management-Revolution Ihrem Unternehmen bringt

- **Massive Wettbewerbsvorteile:** Wenn Sie in Ihrem Unternehmen Managementaufgaben signifikant besser durchführen als Ihre Wettbewerber, können Sie daraus massive Wettbewerbsvorteile ableiten.
- **Verteidigbare Wettbewerbsvorteile:** Nachhaltige und konsequent umgesetzte Änderungen in der Art und Weise der Ausübung der Managementaufgaben sind schwieriger von Wettbewerbern zu kopieren, als technische Produkt- oder Prozessinnovationen.
- **Hohe Produktivitätsgewinne:** Insgesamt zeigen Pionierunternehmen, dass progressive bzw. revolutionäre Management-Modelle in der Praxis mit hoher Produktivität und wirtschaftlichem Erfolg umgesetzt, und dabei Wettbewerber mit orthodoxen Management-Modellen in vielen Fällen übertroffen werden.
- **Vorteile für David (KMUs) und Goliath (Konzerne):** Die Pionierunternehmen zeigen auch, dass die Methoden der Management-Revolution sowohl für kleine und mittlere Unternehmen (KMUs) als auch für große Konzerne interessant sind, die darauf angewiesen sind, so agil und flexibel wie KMUs oder Startups zu agieren.
- **Es geht um die Zukunft Ihres Unternehmens:** Unternehmen und Manager, die den Anschluss nicht versäumen wollen, müssen sich mit den Prinzipien und Ansätzen der Management-Revolution jetzt auseinander setzen, um zu sehen, was sie daraus für ihre Unternehmen lernen und umsetzen können. Ansonsten werden sie von ihren agileren und anpassungsfähigeren Wettbewerbern einfach in Grund und Boden gefahren und untergehen.

Die Leitlinie für die Management-Revolution

- Die Management-Revolution betrifft die drei wesentlichen Bereiche, die für erfolgreiches Management erforderlich sind: Mensch, Strategie und Organisation.
- Wenn die Aufmerksamkeit des unternehmerischen Handelns primär auf die Gewinnmaximierung für die Anteilseigner gerichtet ist, dann wird dabei der Mensch auf der Strecke bleiben.
- Nur ein Unternehmen, dem es gelingt Kunden, Mitarbeiter, Anteilseigner und die Gesellschaft angemessen zufrieden zu stellen, kann im 21. Jahrhundert erfolgreich sein.

- Letztendlich stellt sich die grundsätzliche Frage mit welchem Welt- und Menschenbild wir an die Arbeit, unsere Mitmenschen und uns selber herangehen. Leben wir, um zu arbeiten oder arbeiten wir, um zu leben?
- Wenn der Mensch nicht mehr im Mittelpunkt steht, verliert wirtschaftliches Handeln seinen Sinn.

Die Prinzipien der Management-Revolution

Hier folgt ein Überblick über die Prinzipien und Ansätze der Management-Revolution, die die Grundlage für erfolgreiches Management im 21. Jahrhundert bilden. Wir konzentrieren uns dabei auf die drei wesentlichen Elemente, die für erfolgreiches Management erforderlich sind: Mensch, Strategie und Organisation, denn das sind auch die drei Kernbereiche, die von der Management-Revolution betroffen sind.

Bereich I: Mensch

Sinn

- Klarheit über die eigenen Werte, Lebensziele, die persönliche Sinnstiftung und den eigenen Beitrag auf diesem Planeten
- Verbindung dieses Beitrags mit der eigenen beruflichen Aufgabe

Selbstführung

- Klarheit über die eigenen Motivatoren, Stärken und Kraftquellen
- Gezieltes Anstreben von Aufgaben, die den eigenen Motivatoren und Stärken entsprechen («Sweet Spot»)
- Entwicklung und permanenter Ausbau von Initiative, Kreativität und Leidenschaft
- Flexibilität und Anpassungsfähigkeit an neue Rahmenbedingungen
- Gesunde Balance zwischen Arbeit und Leben, Leistung und Beziehungen, Aktivität und Erholung

Verantwortung

- Selbstmotivation, Eigenverantwortung und Selbstkontrolle
- Mut zur Individualität und der eigenen Meinung

Lernen

- Keine «To-Do-Listen»-Führungskräfte, sondern Sozialsystem-Architekten, die Innovation und Zusammenarbeit ermöglichen
- Ergänzung der analytischen Fähigkeiten durch konzeptionelle und systemische Sichtweisen
- Ergänzung der Management-Fähigkeiten durch Leadership-Fähigkeiten (z.B. Mensch- und Beziehungsorientierung)

Bereich II: Strategie**Sinn**

- Orientierung der Mission & Vision an gesellschaftlich wertvollen, positiven, ehrgeizigen und inspirierenden Zielen
- «Meaning at Work» schaffen – Verankerung der gesellschaftlichen Verantwortung des Unternehmens als Kernaufgabe und -prozess

Mitgestaltung

- Mitarbeiter auf breiter Basis in die Entwicklung der Mission, Vision, Strategie und wichtige Entscheidungen einbeziehen
- Strategieentwicklung als Prozess, in dem sich die besten Ideen und nicht die mächtigsten Gruppen durchsetzen
- Den Strategieentwicklungsprozess über die engen Grenzen des Unternehmens hinaus für andere Stakeholder (z.B. Lieferanten, Distributoren und Kunden) öffnen

Innovation

- Aktiv und konsequent Raum für die Zukunft schaffen
- Systematische und organisierte, interne Märkte für neue Ideen, talentierte Mitarbeiter und Ressourcen
- Nutzung modernster Technologien (z.B. virtuelle Prototypen), um mit relativ niedrigen Kosten und begrenztem Risiko neue Produkte/Dienstleistungen im Markt zu testen
- Nutzung modernster Technologien um schnell aus der herrschenden Datenflut relevantes Wissen herauszuholen und in zeitgerechte und erfolgreiche Handlungen umzusetzen

Flexibilität

- Strategieentwicklung als evolutiver Prozess und nicht als Ergebnis
- Strategische Flexibilität um auf Brüche und erhöhte Volatilität angemessen reagieren zu können
- Orientierung der Strategie an Zielen, aber auch notwendigen Fähigkeiten
- Eine gesunde Balance zwischen kurz-, mittel- und langfristigen Zielen

Bereich III: Organisation

Sinn

- Mitarbeiter auswählen, die sich für die Mission & Vision begeistern können, weil sie zu ihren eigenen Lebenszielen passen («Hire for motivation, train for skills.»)
- «Meaning in Work» schaffen
- Mitarbeiter zu echten Partnern machen
- Motivation durch Sinn und Anerkennung
- Steuerung und Ausrichtung durch konsequent eingehaltene Werte und Prinzipien

Freiraum

- Offenheit, Dialog, Angstfreiheit und Vertrauen
- Raum für Meinungsverschiedenheit und Abweichung
- Systematisch mehr Raum für Initiativen und Experimente «aus der Basis» des Unternehmens
- Minimale Bürokratie
- Freiraum für die Mitarbeiter schaffen, um selbstorganisierte und selbstmotivierte Teams zu schaffen
- Freiraum immer in Verbindung mit Verantwortlichkeit

Flexibilität & Geschwindigkeit

- Organisatorische Flexibilität um auf Brüche und erhöhte Volatilität angemessen reagieren zu können
- Fähigkeiten zur angemessenen Komplexitätsbewältigung ausbauen
- Fähigkeiten in komplexen internen und externen Netzwerken zu arbeiten, ausbauen
- Kleine, flexible Organisationseinheiten

Transparenz

- Transparenz und offener Zugang zu Information

Selbstorganisation, Meritokratie & Motivation

- Von der formalen zur natürlichen Hierarchie
- Mitarbeiter stärkenorientiert einsetzen
- Klare Ziele mit den Mitarbeitern gemeinsam definieren
- Diversität als Stärke
- Selbstkontrolle und soziale Kontrolle, statt Kontrolle von «oben» oder «außen»
- Konsequente Erfolgsmessung und entsprechende Belohnung
- Ganzheitliche Leistungsmessung – nicht nur Effizienz und Finanzziele, sondern auch die erfolgsnotwendigen menschlichen Fähigkeiten

Fallstudien revolutionärer Unternehmen aus Österreich**Sonnentor: Wie Kunden, Mitarbeiter und Lieferanten glücklich, gesund und alt werden**

- Mensch: «Du arbeitest nicht für den Chef, du arbeitest für dich!»
- Strategie: Mit Transparenz und Menschlichkeit begeistern
- Organisation: Erfolgreiche Organisationsentwicklung ohne Hierarchien und Machtdenken

Zotter Schokoladenmanufaktur: Vom Konkurs zum Millionenumsatz mit fairer Qualität

- Mensch: Wertschätzung und Umgang auf Augenhöhe
- Strategie: Mit Emotion und Intuition
- Organisation: Pragmatisch, transparent und unkompliziert

Waldviertler Schuhwerkstätten: Eine gefragte Alternative zur globalen Wirtschaft

- Mensch: Was zählt ist das Leben
- Strategie: «Scheiß di ned an!»
- Organisation: Unabhängigkeit & Selbstorganisation

Die Vor- und Nachteile der Management-Revolution

Vorteile der Management-Revolution

- Schwer zu kopierende Wettbewerbsvorteile
- Hohe Produktivitätsgewinne
- Verantwortung und unternehmerisches Denken
- Inspiration zu Höchstleistungen
- Begeisterte Kunden
- Kosteneffektivität
- Flache Hierarchien
- Ein sich selbst verstärkendes System
- Nicht Anarchie, sondern echte Koordination
- Effektive Führung
- Agile und schlagkräftige Organisationen
- Meisterung von Komplexität

Nachteile der Management-Revolution

- Keine fixfertige «Wunderlösung»
- Kontrollverlust für die Manager
- Statusverlust für die Manager
- Gefahr von Groupthink
- Gefahr des Missbrauchs des Systems
- Nicht für jeden geeignet
- Hohe Anforderungen an den Einzelnen
- Herausforderung Wachstum

Die Umsetzung der Management-Revolution

Hindernisse auf dem Weg zur Umsetzung

- Wir sind wie ein Ertrinkender, der sich im Strudel der Wissensgesellschaft am Strohalm des industriellen Managementmodells festhält.
- Unsere Glaubenssätze und unser pessimistisches Menschenbild stehen uns im Weg.

- Das mittlere Management wirkt oft wie eine Lehmsschicht.
- Im revolutionären Managementmodell des 21. Jahrhunderts ist der einzelne Manager persönlich und menschlich viel stärker gefordert.

Wie die Management-Revolution trotzdem gelingt

- Wir reden wirklich von einer Revolution!
- Ein pragmatischer Weg nach vorne sind kontrollierte Experimente.
- Die Umsetzung von revolutionären Managementansätzen erfordert Mut. Manager, die hier neue Wege gehen, beweisen, dass sie die Stärke und das Selbstbewusstsein haben, um sich für den Erfolg Ihres Unternehmens wirklich auf die Suche nach der besten Lösung zu machen.
- Ein Paradigmenwechsel in der Organisationsentwicklung findet statt: Von der Top-Down Veränderung zu Bottom-Up Veränderungen. «Einfache» Manager bringen «die da oben» zum Handeln.

Der Weg nach vorn

- Die Management-Revolution ist letztendlich die Fortsetzung der französischen Revolution, jetzt aber auf die Unternehmen bezogen.
- Wir sind heute mit gesellschaftlichen Rahmenbedingungen und Entwicklungen konfrontiert, die denen stark ähneln, die zur französischen Revolution geführt haben.
- Wir werden in den nächsten Jahren sehen, ob der Kapitalismus und die Unternehmen sich mit mehr Sinn und Gerechtigkeit neu erfinden können und die absolute Katastrophe abwenden.