

Die Management-Revolution

von Michael Hirt

Wir müssen uns klarmachen, dass die Art wie wir unsere Unternehmen heute führen im Wesentlichen auf den Gedanken und praktischen Ansätzen einer Handvoll Theoretiker und Management-Praktiker aus dem späten 19. und frühen 20. Jahrhundert beruht.

Das Weltbild dieser Menschen war durch die Rahmenbedingungen der industriellen Revolution geprägt, in der es darum ging Massen ungebildeter Menschen (größtenteils Analphabeten) in industrielle Fertigungsprozesse einzugliedern, und diese dort immer wieder dieselben (sinnentleerten) Bewegungen machen zu lassen, um dadurch industrielle Massengüter in großen Mengen und in relativ hoher Qualität herzustellen.

Die Menschen sind in diesen industriellen Fertigungsprozessen für diejenigen Aufgaben und Handgriffe zuständig, die die Maschinen (noch) nicht machen können. Die Menschen werden somit zu "beweglichen Maschinenteilen". Wenn Sie ein „beweglicher Maschinenteil“ sind, ist ihre Einzigartigkeit als Individuum hinderlich, und stellt das effiziente Funktionieren des gesamten Prozesses infrage. Daher ist das industrielle Managementsystem darauf ausgerichtet, den Menschen zu vereinheitlichen und ihm seine Individualität auszutreiben.

Unter den neuen Rahmenbedingungen der Wissens- bzw. Innovationsgesellschaft ist der produktive Einsatz der Individualität und kreativen Problemlösungsfähigkeiten des Einzelnen, der zentrale Erfolgsfaktor. Das gilt insbesondere für die hoch entwickelten Industriegesellschaften des Westens. Im Westen schreitet die Automatisierung der industriellen

Produktion mit Riesenschritten voran, gleichzeitig werden viele industrielle Fertigungsprozesse in Länder mit niedrigeren Löhnen und Sozialstandards übertragen.

Was in den letzten Jahren als Outsourcing von industriellen Fertigungsprozessen in die vormals zweite und dritte Welt begonnen hat, setzt sich jetzt mit dem Outsourcing von Wissensprozessen (KPO – Knowledge Process Outsourcing) in diese Länder fort. Immer mehr und immer komplexere Wissensarbeiteraufgaben des Westens werden bereits z.B. in Indien, Chile und Rumänien (auch auf Deutsch) durchgeführt. Das geht von einfachen Dateneingaben für amerikanische und deutsche Steuererklärungen, über die Sichtung und Indexierung tausender Seiten von Prozessakten für amerikanische Wirtschaftsprozesse, bis zu anspruchsvollen Patentrecherchen und Forschungsaufgaben.

Das Ergebnis ist, dass die westlichen Industriegesellschaften immer weniger „bewegliche Maschinenteile“, sondern immer mehr intelligente, initiative und kreative Mitgestalter, immer mehr Wissensarbeiter benötigt, um wettbewerbsfähig zu sein.

Ist die Individualität beim klassischen Industriearbeiter eher ein Hindernis, so ist sie beim Wissensarbeiter Erfolgsvoraussetzung. Das Problem dabei, ist, dass wir ohne viel darüber nachzudenken, weiterhin das industrielle Managementsystem anwenden, dieses aber für die neuen Rahmenbedingungen der Wissens- bzw. Innovationsgesellschaft nicht geeignet ist, und systematisch dazu führt, dass die Menschen den Großteil ihrer

Intelligenz, Initiative und Kreativität vor den Firmentoren abgeben, anstatt sie in die Unternehmen einzubringen.

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.

Das Managementsystem und die Managementdenke der industriellen Revolution sind zu einem Hindernis für unseren Aufbruch in das 21. Jahrhundert geworden.

Das Managementsystem und die Managementdenke der industriellen Revolution müssen ersetzt werden.

Wir haben in den letzten Jahren bahnbrechende technische Innovationen erlebt. Wichtige technische Innovationen haben in der Geschichte der Menschheit immer auch soziale Verhältnisse und letztendlich die ganze Gesellschaft verändert.

Es gibt jetzt eine Reihe von Pionierunternehmen die neue Wege im Management beschreiten und daran gehen ihre Unternehmen fit für das 21. Jahrhundert zu machen. Die Ansätze dieser Unternehmen sind zur Zeit Inventionen, aber noch keine Innovationen, weil sie noch nicht den Weg in eine breitere Umsetzung in der Praxis gefunden haben.

Mein Ziel ist es, Sie dazu anzustiften Management neu zu denken und diese Gedanken in die Tat umzusetzen. Das Ziel dabei sind nicht einfach nur produktivere Arbeitsumgebungen, sondern Unternehmen, die Menschen dazu inspirieren, sich

mit Begeisterung und ihrem vollen gestalterischen Potenzial einzubringen. Unternehmen, die Lebensfreude und Lebenskraft unterstützen und dabei Produkte und Dienstleistungen herstellen, die Menschen nützlich sind und diese begeistern. Unternehmen, die mit all ihren Ressourcen einen Beitrag dazu leisten, dass wir als Gesellschaft das 21. Jahrhundert erfolgreich bewältigen.

Eine ehrgeizige Vision, für die es lohnt sich einzusetzen.



Dr. Michael Hirt unterstützt Manager, die überzeugt sind, dass wir noch lange nicht das Ende der Fahnenstange erreicht haben. Manager, die den schnellen Wandel als Chance sehen. Manager, die mit Mut und Optimismus die Zukunft anpacken und dabei ihr Team mit auf die Reise nehmen.

Er gibt Ihnen eine praktische Anleitung an die Hand, wie Sie und Ihre Mitarbeiter die Methoden der Management-Revolution auch in Ihrem Unternehmen erfolgreich umsetzen, und dabei die richtige Balance zwischen progressiver Neugestaltung und Erhaltung des Erreichten finden.

Michael Hirt ist Direktor des Austrian Institute for Management Innovation und Geschäftsführer des Beratungsunternehmens HIRT&FRIENDS, das seit dem Jahr 2001 Unternehmen bei der Umsetzung innovativer Strategien und Organisationsmodelle unterstützt. Davor war er Berater

bei Boston Consulting Group (BCG), der weltweit führenden Strategieberatung.

Michael Hirt steht wie kein anderer im deutschen Sprachraum für die Management-Revolution. Er berät europaweit und unterstützt Veränderungsinitiativen bei einigen der prominentesten Unternehmen der Welt.

TEL: +43-(0)-2773 20176

E-MAIL: m@hirtandfriends.at

WEBSITE: www.hirtandfriends.at

Weitere Artikel von Michael Hirt unter www.hirtandfriends.at unter „Publikationen“

**Den Schweinehund besiegen -
Persönliche Verhaltensänderung in der
Praxis**

**Ohne Ziel stimmt jede Richtung -
Der Strategiecheck für Ihr
Unternehmen**

Sie können Michael Hirt's zukünftige Artikel und Podcasts (kostenlos) erhalten, wenn Sie eine E-Mail mit dem Stichwort „Artikel“ an office@hirtandfriends.at schicken.

Alle männlichen Bezeichnungen in diesem Artikel wie z.B. „Unternehmer“ beziehen sich generell auf beide Geschlechter.