

► Organisation + Automatisierung

Mehr. Weil weniger.

Was in der Produktion klappt, kann im Organisationsbereich zur Katastrophe führen

Derzeit (das geht zwar schon 40 Jahre, hat aber wie Vulkane eruptive Perioden) wird gespart, egal, was es kostet. Vor allem an Personal. Gehen die Geschäfte schlecht: Weg mit dem Wichtigsten. Dem Wissen, Können und der Kreativität dessen, wovon man lebt. Also Mitarbeiter; entsorgt wie abends der Inhalt der Abfallkörbe. Das wäre ja alles noch sinnvoll, wenn es Menschen wären, die wie Maschinen/Roboter alle das gleiche täten und praktisch eine Art Kapazitäts-Varianz darstellen: mehr Arbeiter = mehr Output – und umgekehrt. Doch die Verhältnisse haben sich im Spätkapitalismus (als solches bezeichnet man gerne das Jetzt) gegenüber der frühen Industrialisierung dramatisch geändert.

Waren einst 80 % „in der Produktion“ und vielleicht (wenn überhaupt) 20 % „in der Verwaltung“ (mit allem, was dazu gehört), so ist es heute meistens umgekehrt. Die Hälfte aller Marktteilnehmer hat sogar schon gar keine echte Produktion mehr (allenfalls Handel, Warenumschatz) und lebt ansonsten vollständig von der Vermarktung von Wissen, Informationen, Ideen, Services und dergleichen. Dort Personal schnell mal eben „sparen“ zu wollen, kommt der blindwütigen sofortigen Zerstörung wertvoller Produktionsmittel gleich – Maschinenstürmerei durch die Eigner gewissermaßen. Ein Maß an Panik, das staunen lässt.

Vom Scherz zum Desaster

Als Computer (PCs) aufkamen, machte bald der Scherz die Runde, die Zeit, die man mit diesen Dingen spare, müsse man doppelt aufbringen, um sie zu füttern und am Laufen zu halten. Mit anderen Worten: eigentlich ein ganz schlechter Tausch. Allein, gelernt hat die Wirtschaft nichts daraus.

Leben in Absurdistan

Neulich beim Einchecken zu einem Lufthansa-Flug: Die Kunden, die ohnehin dank Internet die Reisebüros weggeklickt haben und nun mit ihren wie-und-worauf-auch-immer-E-Tickets ankommen, brauchen nicht mehr zum „freundlichen Fräulein am Schalter“, zur Groundhostess am Counter, nein sie können „schnell und bequem am Automaten einchecken“, wie die Werbung trällert. Von wegen !!!

Neben jedem Schalter ein nettes, freundliches Fräulein !!! Lächelnd, bemüht, das Genervte gekonnt überspielend. „Darf ich Ihnen helfen?“ Was heißt hier ‚darf‘? Muss !!! Mein zu Hause ausdrücktes Ticket, wo muss ich es hinhalten, und wenn ja, wie herum, oder muss ich eine Nummer eintippen, und wenn nein, wo steht sie, und mein Gepäck, ja, jetzt doch mit Koffer an den Schalter, oder, oder ... oder ??!

Das nenne ich jetzt Automatisierung. Die Damen und Herren Servicepersonal, die man am Counter spart, stellt man jetzt flottenweise bereit, um den

fahrig-hilflosen Passagieren an doofen, völlig unergonomischen Automaten zu helfen.

Elefantenherde im Porzellanladen

Der Tarifwechsel bei einem Telefonprovider – nichts weiter als ein Klick. Was dann passiert, füllt ganze Abende von Stammtischgeheul und Stories, gegen die der Verlauf einer schlimmen Krankheit noch wie eine beiläufige, lästige Sommergrippe klingt. Hunderte von Telefonaten mit hunderten von inkompetenten, weil nicht befugten, nicht befähigten, nicht beförderten und nicht beflügelten Mitarbeitern. Beschuldigungen an den Kunden („Haben Sie schon mal geprüft, ob Sie überhaupt ein Telefongerät haben“), Antworten wie aus dem Horrorfilm („In sieben Wochen könnte ein Techniker bei Ihnen sein“). Wäre nur die Firma mit dem magentafarbenen T so, man könnte ja kollektiv zu sympathischeren Anbietern wechseln. Doch wie sagt der Volksmund: es hieße, „vom Regen in die Traufe“ zu gelangen.

11 Euro. 12 Emails. Zufriedener Kunde.

Klingt so, als käme jetzt der ganz große Rundumschlag nach dem Generalmotto, „siehste, Mitarbeiter lassen sich nicht ersetzen“. Das Gegenteil ist der Fall. Das Motto lautet nämlich: „Mitarbeiter anders einzusetzen bedeutet, den Umsatz zu steigern und dennoch die Kosten zu begrenzen.“ Die Betonung liegt auf anders. Frei zu übersetzen mit smarter, systemgerechter, service-orientierter.

Schlag auf Schlag. Ende gut.

Neulich bestellte ich einen banalen Gegenstand bei einem Amazon angeschlossenen Händler, Wert nur ein paar Euros. Klick – und kaum hatte ich das Browserfenster geschlossen, war die erste Bestätigungs-Emails da, Sekunden später die Quittung der Paypal-Abbuchung, Minuten darauf der Hinweis für den Versandauftrag bei UPS, dann die Versandmitteilung, der Lieferstatus, die Lieferterminzusage, die PDF-Rechnung korrekt mit allem Drum und Dran. Kaum an der Haustür die elektronische Quittung unterschrieben, kam die Response-Mail mit der Zufriedenheits-Frage und klug wie der Händler war, fragte er höflich an, ob er auch weiterhin Angebote senden dürfte. Ja, warum denn nicht?

Außer einem Packer in der Versandhalle und dem UPS-Boten hatte an diesem Auftrag wohl kaum eine Person händisch gearbeitet. War also das Personal „wegrationalisiert“. Und war es doch nicht: Dutzende von strategisch Denkenden hatten sich über die konsequente Optimierung webbasierter Einkaufsvorgänge Gedanken gemacht, Programme geschrieben, Workflows erdacht.

Wenn die Lufthansa Menschen braucht, um ihre Automaten zu erklären, die Kunden das Fliegen erleichtern und Personal einsparen sollten, dann hat sie genau das Gegenteil ihres Zieles erreicht. Dann hat sie, empfinde ich, stümperhaft versagt. Dann war sie genau dort stehen geblieben, wo sie wahrscheinlich schon zuvor gescheitert war: am nicht (mehr) marktgerechten Angeboten, nicht kundenanspruchs-adäquatem Handeln. Ryanair denkt über die Einführung einer Toilettenbenutzungs-Strafgebühr nach und steigert Umsatz wie Gewinn in Schwindel erregendem Maße. Die Lufthansa, angeblich sagenhaft solide, bekommt wirtschaftlich die Krise samt Panik. Alles nur eine Schnurre, alles nur Zufall, alles ohne Bedeutung ???
?? ?

Geben wir uns doch eine Chance

Nein, kein Zufall, sondern Methode. Weil in den meisten Firmen die Menschen methodisch davon abgehalten werden, sich auf ein greifbar-reales, längst schon etabliertes „Neues Zeitalter“ einzustellen. Ein Wandel, der keine Metapher mehr ist, sondern durchgängiger geändertes Lifestyle – und eine radikale Reform der Arbeitsorganisation ohnehin. Eine Revolution, die keineswegs evolutionäre Züge trägt. Es ist keine Weiter-Entwicklung, wir haben es mit einer nicht-linearen Zukunft zu tun. Das Kommende hat keinen Bezug zum Gewesenen. Erfahrung kann von tödlichem Nachteil sein.

Nehmen wir das Beispiel **Web-to-Print** in der Druckindustrie. 90 % der potentiellen und sogar der existenten Investoren für solche Systeme und Programme betrachten es irgendwie als einen alternativen, parallelen, additiven Weg des Kundenkontakts oder der Auftragsgenerierung. Vielleicht sogar unter dem Gesichtspunkt, „dann können wir uns ja den Außendienst sparen“. Die Kaste der Ablehner und Gegner von web-to-print argumentieren exakt entgegengesetzt und behaupten, wenn man den persönlichen Kundenkontakt verliert, verliert man auch die Aufträge. Beides ist völliger Unsinn. Totaler Blödsinn.

Ich habe noch nie einen Herrn Germanwings, eine Frau Amazon, einen Herrn HRS, eine Madame Toner-Express kennengelernt, fliege aber regelmäßig mit ihnen, kaufe Bücher oder Elektronik dort, buche Hotelzimmer oder bringe mit ihren Produkten meinen Laserprinter wieder ans Laufen. Persönlicher Kontakt? Wozu? – Aber alle haben eins: ein für meine Ansprüche und Bedürfnisse, für meinen Lifestyle und Arbeitsrhythmus passendes „non-personal-sales-System“. Sie haben ihre personellen Assets, Erfahrung, Intelligenz, Phantasie, Können, Mut, Energie so investiert, dass sie anschließend im reinen Geschäftsbereich auf niedrigem Personaleinsatz operativ tätig sein können. Und deshalb Profite generieren. Weil sie mich mit meinen (durchaus hohen) Ansprüchen zufrieden machen, mir meine Wünsche erfüllen. Hätten sie die üblichen „Vertreter“, ich würde wahrscheinlich schreiend davonlaufen.

So nur, und nicht anders, kann auch web-to-print funktionieren. Als eine andere Art der Druckerei. Konsequenz bis ins Letzte, und nicht irgendwie noch verschämt und halbherzig ein- und angepasst. Das Personal wurde nicht „gespart“, ihm wurden anderen Aufgaben gestellt !!! – So muss man die „nichtlineare Zukunft“ anpacken.

Die Zukunft ist gerecht, weil jeder neu anfängt

So gesehen: sparen wir (uns allen) das Personal, das Aufgaben zu erfüllen hat, die nicht mehr zum Markt, zu den Kundenansprüchen, zum Trend passen. Und investieren ihr gesamtes Skill in die Herausforderungen, die eine durch neue Paradigmen geprägte Zukunft uns stellt. Einem jedem.

Unzweifelhaft werden es zum Schluss weniger Personen sein, die Beschäftigung finden, als im Zeitalter, das Menschen kapazitiv den Maschinen gleichgestellt waren. Aber mit diesem generellen, wahrscheinlich unumkehrbaren Trend fertig zu werden, ist Aufgabe von Politik und Gesellschaft und nicht betriebswirtschaftliche Herausforderung an Einzelunternehmen.

Doch Politik und Staat verschließen konsequent (weil sie nicht den Ansatz einer Ahnung haben, wie sie das Problem in den Griff bekommen sollen) die Augen vor dieser Herausforderung. Und zwar nicht erst heute. Seit mehr als 30 Jahren haben Forschung und Wissenschaft klar und präzise vorausgesagt, dass (Größenordnung) rund 15, allenfalls 20 % der Bevölkerung ausreichen, um den gesamten Konsum- und Lebensbedarf, das Sozialprodukt eines Landes zu erwirtschaften – „Automatisierung“ mit all seinen Facetten einbezogen. Das wissen wir also schon „seit ewig“ – und alle haben Angst davor und ignorieren es. Ein Verhalten, das sich rächen wird.

Vorher aber werden die Unternehmen, die konsequent auf „radikal anderes Verhalten und Handeln in einer nicht-linearen Zukunft“ setzen und die passenden Organisationsmuster realisieren, Erfolg haben. Wie lange, hängt von denen ab, die es nicht schaffen und daher mit Sicherheit die Chancen aller behindern oder sogar vernichten.

Doch bis dahin kann man durchaus noch mit Freuden und wirtschaftlichem Erfolg leben.