



Der Skugra-Kongress 2010 lockte zahlreiche Führungskräfte aus der grafischen Industrie ins KKL nach Luzern.

Die Herausforderungen des Managements

Was unterscheidet den Filz vom Netzwerk? Verfällt eine ganze Generation der Realtime-Illusion? Was steckt hinter der «Rule of 20»? Antworten auf diese Fragen lieferte der Skugra-Kongress 2010 in Luzern. **Daniel Bischof**

aufbringen und die Kraft haben, eine Gegenposition einzunehmen und dem Konformismus entgegenzuwirken. So appellierte Köppel abschliessend an die Anwesenden, sich nicht zu fest auf Netzwerke zu verlassen: «Lassen Sie sich nicht von Netzwerken vereinnahmen. Bleiben Sie unabhängig, auch wenn es anstrengt.»

Man kann nicht nicht kommunizieren. Im Gegenteil; in dem Masse, in dem immer mehr Kanäle für die Kommunikation zur Verfügung stehen, steigt auch das Bedürfnis, diese zu nutzen und sich immer weiter zu vernetzen. Dieser Gemengelage widmete sich unter dem Titel «Kommunikation und Netzwerk» auch der Skugra-Kongress 2010, der Mitte März über 100 Interessierte ins Luzerner KKL lockte.

Worin unterscheidet sich ein Netzwerk vom Filz?

Zwischen einem Netzwerk und dem sogenannten Filz gibt es im Kern keinen Unterschied. Während der Begriff Netzwerk aber positiv behaftet ist, steht für den «Weltwoche»-Chefredakteur Roger Köppel der Filz «für die dekadente Stufe des Netzwerks». Der streitbare Journalist warf in seinem Beitrag ein durchaus kritisches Auge auf den Netzwerkgedan-

ken. Dieser könne nahtlos in den Filz übergehen und so Kreativität bremsen. Damit aber nicht genug. Köppel schaffte es in dreissig Minuten, den Netzwerkgedanken komplett zu demontieren. Und niemand aus dem Publikum, in dem auch viele Zuhörer/-innen sass, die das Skugra-Netzwerk vertreten, hatte einen Einwand geäussert. Nicht nur, dass Netzwerke die Kreativität hemmen würden, sie ständen auch einer konstruktiven Streitkultur im Wege und förderten die kritiklose Harmonie innerhalb des Netzwerkes, konstatierte Köppel. Für ihn haben Netzwerke keine unternehmerische Priorität. Die Kundenpflege hat nichts mit Netzwerkpflege zu tun und ist wichtiger als diese: «Vor allem steht das Produkt, die Leistung.» Ein Netzwerk im Kleinen ist auch eine Geschäftsleitung. Auch und besonders hier müssen kontroverse Diskussionen möglich sein. In einem Netzwerk wie diesem müssen «Störefriede» ihren Platz haben, die den Mut

Realtime-Management, eine Illusion?

Pro Sekunde werden 2,4 Mio. E-Mails und 8 Millionen SMS verschickt, 2000 Youtube-Videos angeklickt und 3400 Google-Suchen gestartet. Moderne Kommunikationsmöglichkeiten haben einen enormen Einfluss auf den Netzwerkgedanken und damit auch auf die moderne Arbeitswelt. Mit Prof. Dr. Oliver Gassmann von der HSG St. Gallen beleuchtete ein ausgewiesener Spezialist in Technologiemanagement die Illusion Realtime-Management. Digitale Kommunikationsplattformen wie Twitter oder Facebook sind enorm in, aber welchen Einfluss haben sie auf die Produktivität? E-Mails und SMS haben dem klassischen Brief längst den Rang abgelassen, aber ist man dadurch auch produktiver geworden? Während Köppel im Netzwerk per se einen Verhinderer von Kreativität ortet, geht Gassmann noch

einen Schritt weiter und sieht im Realtime-Gedanken in Netzwerken die Kreativität vernichtet. Der Realtime-Gedanke kann einem wohl zu mehr Agilität und Beweglichkeit verhelfen, er kann sich aber auch kontraproduktiv äussern. Nach Gassmann ist das vielzitierte Realtime-Management nicht das Ergebnis veränderter Geschäftsleitungs- und Managementaufgaben, sondern gründet vielmehr auf verändertem Verhalten der Gesellschaft. Als konkretes Beispiel nimmt er die dank iPhone, Blackberry und Co. permanente Möglichkeit, seine Mails abzurufen und gegebenenfalls zu bearbeiten. Viele Geschäftsmenschen kommen auch in ihren Ferien nicht ohne Blackberry aus. «Dabei wäre man um den Faktor 15 schneller, wenn man die Mails en bloc am Montagmorgen nach den Ferien abarbeiten würde», hält Gassmann fest. Der Grund liegt bei den geistigen Rüstzeiten, die, ähnlich den Maschinen-Rüstzeiten, möglichst klein gehalten werden sollen. Der Mensch ist nun einmal nicht Multitasking-fähig. Auch die Damen können – trotz gewisser physiologischer Vorteile – nicht mehrere Arbeiten gleichzeitig erledigen, ohne dass die Gesamtperformance darunter leidet. Angesichts dessen empfiehlt Gassmann Führungskräften, in ihren Unternehmen sich die Frage zu stellen, wie viel Realtime für sie führungsrelevant sei. Auch der Einsatz moderner Kommunikationstechnologien biete enorm



Pietro Sassi: «Körpersprache können Sie nicht lernen, Sie beherrschen Sie bereits. Sie müssen Sie nur richtig interpretieren können.»

viel Potenzial, aber «nutzen Sie die Technologie, achten Sie darauf, dass nicht die Technologie Sie nutzt».

Die Regel der 20

Kunden und Partner einbinden, aber wie? Für ein besonderes Netzwerk plädierte der Spezialist für Beziehungsmarketing Prof. Dr. Reinhold Rapp von der Cranfield University. Das «Rule of 20»-Netzwerk: Die «Rule of 20» ist eine offene Organisationsform, die Marktorientierung und Know-how zusammenbringt: Kunden, Partner, Experten und Mitarbeiter arbeiten gemeinsam an einem Ziel. Dabei wird auch für jeden individuellen Teilnehmer der Gruppe ein Nutzen geschaffen. Die 20 steht für die ideale Anzahl von Personen in einer solchen Organisation, die im besten Fall sowohl real als auch virtuell besteht. Die «Rules» be-

zeichnen die zentralen Grund- und Leitsätze der Zusammenarbeit. Dies ist die laut Rapp optimale Form, um Innovationen zu initiieren und sie auch umzusetzen. Bei der Selektion der richtigen Geschäftspartner gilt, auf Kunden-, Partner, Mitarbeitenden- und Expertenseite jene potenziellen Partner zu finden, mit deren Hilfe Ideen nicht nur entwickelt, sondern auch umgesetzt werden können. Gerade auf Kundenseite ist es wichtig, starke, fordernde oder potenzielle Kunden einzuladen.

Fakt ist, dass es gerade mal 4% aller Ideen auch tatsächlich bis zur Marktreife schaffen. Weshalb diese hohe Verlustquote? Rapp unterteilt Innovationen in drei Bereiche. Die A-Innovation besteht darin, etwas Bestehendes weiterzuentwickeln. Die B-Innovation besteht in einem neuen Geschäftsmodell, bei der C-Innovation wird auf der berühmten grünen Wiese ein neuer Markt definiert. Der überwiegende Teil der Ideen wird im A-Bereich entwickelt, meist verbunden mit hohen Verlusten. Am erfolgversprechendsten aber ist die C-Innovation, nur sind hier auch die Anstrengungen am grössten. Und genau bei den A-Innovationen haben meist branchenfremde Innovatoren am meisten Erfolg, nicht zuletzt aus dem simplen Grund, dass betriebsinterne Strukturen zu festgewachsen sind, als dass neue Märkte besetzt werden könnten. Die Idee der «Rules of 20» wäre also ein durchdachtes funktionieren- ■



Prof. Dr. Reinhold Rapp: «Innovationen kommen immer radikal von aussen.»

WWW.COMTECHNICA.CH – Die Verbindung von Kaderschulabsolventen der grafischen Industrie

Wir treffen uns demnächst in Bern zum Frühlings-Event und der Generalversammlung: 7. Mai 2010!



(v.l.n.r.) Yves Clerc • Michael Degiampietro • Luzia Kaufmann • Daniel Sommerhalder • Pascal Pflieger • Christof Schön



SAVE THE DATE
Herbst-Event:
12. November 2010

Vom Erfinder der Druckmaschine
Benchmarks im Bogenoffsetdruck





Prof. Dr. Oliver Gassmann:
«Moderne Kommunikationsmittel bieten viel Potenzial. Aber nutzen Sie die Technologie, achten Sie darauf, dass die Technologie nicht Sie nutzt.»

ren, wie man auf andere wirkt. Noch spannender ist die Antwort auf die Frage, wie man gegenüber anderen noch überzeugender auftreten kann. Wer sich wie Knill mit den Phänomenen der Menschenkenntnis auseinandersetzt, merkt rasch, dass das Bild, das eine Person vermittelt, mit zahlreichen Missverständnissen gekoppelt ist. Denn Experten, etwa Stimmanalysierer, Phoniater, Graphologen, NLP- oder Kinesik-Spezialisten, urteilen oft einseitig. «Aus langjähriger Erfahrung habe ich gelernt, dass solche punktuellen Erkenntnisse unter Umständen richtig sein können. Doch sie sind immer nur Teilerkenntnisse. Ein einzelner Mosaikstein vermittelt aber noch kein schlüssiges Gesamtbild», so Knill. Klar ist, dass das Image einer Person deren Wertschätzung beeinflusst. Aus diesem Grund legen Firmen oder Politiker sehr viel Wert auf ihren Ruf. Im Alltag lohnt es sich jedoch, die Wirkung einer Person auf das Gegenüber nicht nur aufgrund eines Aspektes zu be-

des Konzept, näher beim Markt und seinen Bedürfnissen zu sein und zu spüren, welche Ideen der Markt braucht und sich auch in einem Geschäftsmodell umsetzen lassen. Das Problem ist nur, fast niemand setzt das Konzept um. Als Ausnahmefall nennt Rapp die Firma Vitra, die jeweils Partner aus allen Bereichen zu Innovations-Workshops einlädt und keine eigene Forschung und Entwicklung und auch keine interne Innovationsabteilung mehr betreibt. Damit die Idee der «Rule of 20» umgesetzt werden kann, müssen bewusst Ressourcen zur Kommunikation geschaffen werden. Solche Gespräche mit ausgewählten Partnern benötigen Zeit, «Beziehungszeiten» müssen also bewusst eingeplant werden. Kommunikation in dieser Form setzt aber nicht nur voraus, Zeit zu haben. Ebenso wichtig ist die Fähigkeit, bei der Auswahl der Entwicklungspartner selektiv vorgehen zu können.

Über Wirkung und Überzeugung in der Kommunikation

Für die richtige Partnerwahl könnte auch die langjährige Erfahrung von Marcus Knill in verbaler und nonverbaler Kommunikation dienlich sein. Er lieferte am Skugra-Kongress einige wertvolle Anregungen zu Fragen, welche wohl alle zwischendurch beschäftigen: Wie wirke ich? Wie überzeuge ich? Es ist spannend, zu erfah-



Roger Köppel: «Der Filz ist die dekadente Stufe des Netzwerks.»

Grow with VSOP.



Müller Martini VSOP
Variable Sleeve Offset Printing

Formatvariabler Offsetdruck

Die Technologie der VSOP-Druckmaschine deckt zahlreiche Markttrends in der Verpackungsindustrie ab: flexible Verpackungen, Etiketten (Shrink-Sleeve, IML, Wrap-Around), Faltschachteln und Getränkeverpackungen.

urteilen, sondern sie ganzheitlich zu betrachten. Und dazu sind für Knill nicht zwingend Expertenmeinungen beizuziehen: «Wir sind im Grunde genommen alle Profis im Lesen von Körpersignalen. Seit früher Kindheit haben wir gelernt, die Signale unserer Mitmenschen zu entziffern. Das geschieht weder mit Tabellen noch theoretisch, sondern vielmehr über die Intuition. Leider ist diese Wahrnehmungsfähigkeit meist verschüttet. Wir müssten lediglich unsere Sinne, sprich unsere Wahrnehmungsfähigkeit, ständig nutzen und stärken.»

Körpersprache lügt nicht

Er ist wohl einer der bekanntesten Spezialisten für Körpersprache überhaupt und ein begnadeter Redner und Verfechter seines Metiers überhaupt; Pietro Sassi, vielen auch aus Fernsehauftritten bekannt, entführte die Zuhörer in die faszinierende Welt der Körpersprache, die so schwierig zu steuern und für Sassi so einfach zu lesen ist. Die Körpersprache lässt viele Rückschlüsse auf die Gedanken des Gegenübers zu. Im Gespräch mit Kunden oder Lieferanten, mit Mitarbeitenden oder auch privat kann es durchaus ein Vorteil sein, gewisse Gesten des Gegenübers interpretieren zu können. Das kann dazu führen, dass man den Gesprächspartner bei seinen Gedanken abholen kann. Ein konkretes Beispiel: Oft hört man jemandem zu und hat dabei die Hand irgendwo im Gesicht. Solche Gesten kann Sassi mit erstaunlicher Ge-



Marcus Knill: «Wer sich beim Charakterisieren einer Person nur auf Äusserlichkeiten beschränkt, kann sich arg täuschen.»

nauigkeit lesen. Dazu unterteilt er das Gesicht in drei Bereiche: Die Stirn ist der mentale Bereich, wer sich dorthin fasst, signalisiert Aufmerksamkeit. Das Mittelgesicht ist der emotionale Bereich, wird die Hand hier platziert, zeigt man emotionale Betroffenheit. Das Untergesicht, speziell das Kinn und auch dessen Form, steht für Umsetzungspotenzial. Wer sich am Kinn oder am Kiefer «festhält», signalisiert, dass er vielleicht Hilfe brauchen könnte.

Wenn Kommunikation gefährlich wird

Abgerundet wurde der Skugra-Kongress 2010 durch ein Kurzreferat von Beat Hensler, Präsident der schweizerischen Konferenz der Polizeikommandanten, zum Thema «Gewalt gegen die Führung». Nebst Einblicken in die eigene Tätigkeit als Kommandant der Luzerner Polizei und als solcher selber immer wieder Ziel verbaler Gewalt und Drohungen, zeigte Hens-

ler auf, wie Führungskräfte auf solche Angriffe reagieren sollen: Das Gegenüber ernst nehmen, aktiv zuhören, niemals nein sagen und, wie auch Knill und Sassi raten, immer auf die Körpersprache achten. Wer solche Verhaltensweisen berücksichtigt, kann sich in heiklen Situationen angepasster verhalten und oft eine Eskalation verhindern. Der Skugra-Kongress vermittelte den zahlreich teilnehmenden Führungskräften einmal mehr viele praktische Ansätze, wie sie ihren Arbeitsalltag noch besser gestalten könnten. Er zeigte auf, wie man ins Abseits geraten kann, wenn man sich zu fest auf Netzwerke verlässt oder Realtime-Management ohne Führungsrelevanz betreibt und so die psychische Belastung unnötig steigert. Und er lieferte mit der «Rule of 20» einen spannenden Ansatz, wie neue Ideen entwickelt und zur Marktreife gebracht werden könnten. Der Skugra-Kongress bot ein spannendes Themenspektrum rund um Kommunikation und Netzwerk. ■



Die Druckmaschine produziert mit bis zu 365 m/min und deckt mit den handlichen Sleeves einen grossen Formatbereich ab (381–762 mm). Die VSOP ist in den Bahnbreiten von 520 mm und 850 mm erhältlich und bietet vielfältige Hybrid-Anwendungen mit Flexodruck, Tiefdruck, Siebdruck, und vielem mehr. – Grow with VSOP.

www.mullermartini.com
Telefon +41 (0)62 745 45 75

MÜLLER MARTINI