

boris GLOGER
dieter RÖSNER

SELBST- ORGANISATION BRAUCHT FÜHRUNG

Die einfachen
Geheimnisse
agilen Managements



HANSER

Erst die Überlegung, was eine Organisation wirklich braucht, was der gegenwärtige Trend am Markt ist, welche Bedürfnisse der Kunde hat und was zwar in der Vergangenheit erfolgreich war, es aber in Zukunft nicht mehr sein wird – das erzeugt die Chance auf Veränderung.

Dieses Denken braucht eine interne Kultur, die ständig wachsam ist. Einen Manager, der die Entwicklungen im Auge behalten kann, statt weiter die Effizienz zu optimieren. Er muss neue Strukturen erschaffen, die

1. den **Trend** ins Unternehmen holen und die Mitarbeiter immer wieder über die Vorgänge in der Umwelt informieren.
2. **Anreizsysteme** bereitstellen, in denen Mitarbeiter dafür belohnt werden, wenn sie sich mit dem Geschehen am Markt beschäftigen. Ich werde später zeigen, dass es im Grunde nicht um „Anreizsysteme“, sondern um *Anerkennungssysteme* gehen sollte.
3. **Dringlichkeit** spürbar werden lassen.

Lounge-ähnliche Arbeitsplätze erzeugen das Gegenteil: Bequemlichkeit und das Gefühl von Sättigung und Wohlstand. Dermaßen eingelullt sieht niemand die Notwendigkeit, kreativ werden zu müssen. Überbequeme Arbeitsplätze schaffen eine Versorgungsmentalität.¹

Das soll nicht heißen, dass wir die Arbeitsschutzbestimmungen oder die Errungenschaften der Gewerkschaften nach unten nivellieren und ignorieren müssen. Angenehme Arbeitsbedingungen sind hilfreich, auch fürs Denken. Aber wie kommen wir dann aus dem Paradoxon heraus? Wie schaffen wir eine Organisation, die flexibel auf den Markt reagiert und ihn sich selbst ständig neu erschafft, weil das Alte vom Wettbewerb sofort kopiert und manchmal besser gemacht wird? Wie gelingt es, dass sich Mitarbeiter nach außen statt nach innen orientieren? Wie schaffen wir es, dass Mitarbeiter diese Herausforderungen als Chance und nicht als Belastung empfinden?

All das sind Fragen, die wir in diesem Buch zu beantworten versuchen. Doch zunächst sehen wir uns die weiteren Dimensionen des Dilemmas an.

1.1.2 Die zweite Dimension: Engagement

Möglicherweise teilen Sie unsere Beobachtung, dass viele Mitarbeiter ihre Ideen und Kenntnisse an der Eingangstür abgeben. In der Softwareentwicklung ist es am deutlichsten zu sehen: Viele Software-Ingenieure arbeiten ihre acht Stunden in der Firma ab, erfüllen gezwungenermaßen ihren Job, sind davon aber nicht erfüllt und toben sich daher am Abend beim Schreiben eigener Software oder in einem Open-Source-Projekt aus. In ihrer Freizeit scheinen sie alles zu bekommen, was ihnen wichtig ist:

1. Eine sinnvolle Aufgabe;
2. die Chance, arbeiten zu können, wann und wie viel sie wollen und
3. die Anerkennung der Community.

¹ Damit meine ich nicht, dass Angst geschürt werden soll. Sich einer Situation bewusst zu sein und ein Risiko einschätzen zu können, braucht wache Sinne, nicht aber Angst.

Dieser sogenannte „Cognitive Surplus“ (Al-Ani 2013) fließt nicht dem Unternehmen zu, in dem diese Software-Ingenieure arbeiten, sondern er wird an anderer Stelle eingebracht. Das lässt sich so ähnlich auch in anderen Bereichen beobachten: Mein Suchmaschinenoptimierer arbeitet in seiner Freizeit für seine eigenen Kunden, obwohl er bei einer Marketing-Agentur arbeitet. Er bietet einen Service an, den er im Grunde auch für seine Firma anbieten könnte. Menschen recherchieren, schreiben und editieren stundenlang Texte für Wikipedia. Tausende Stunden unbezahlter Arbeit, nur um den eigenen Kopf zu benutzen, der offenbar nicht völlig ausgelastet ist. Die Menschen können in diesen Stunden etwas beitragen, was sie in ihren Jobs offenbar nicht beitragen können. Auch in meinem Unternehmen machen Kollegen neben ihrem Job noch andere Dinge. Das ist ja auch vollkommen in Ordnung, nicht jedes Interesse lässt sich im Job selbst erledigen.

Ich begann mit meinen Kolleginnen und Kollegen darüber zu reden, wie wir Bedingungen schaffen können, um diesen Impuls zu nutzen. Menschen werden nur gut in dem, was sie gerne tun. Und sie werden auf lange Sicht nur tun, was sie gerne tun. Gerne tun Menschen aber nur das, worin sie für sich eine innere Befriedigung finden. Gelingt es mir als Führungskraft nicht, diese Bedingungen herzustellen, gehen sie im schlimmsten Fall in die innere Kündigung, nutzen ihr Potenzial im besten Fall an anderer Stelle oder werden krank. In all diesen Fällen ist für niemanden das Optimum erreicht.

Warum muss ich als Unternehmer so denken? Aus reiner Menschenfreundlichkeit? Wenn ich schwarzweiß argumentieren würde, könnte ich sagen: „Naja, ich habe sie ausgebildet, das war teuer. Jetzt sind sie ein echter Asset für die Firma. Diese Investition muss geschützt werden.“ Ja, da ist etwas Wahres dran. Unternehmen brauchen die Kreativität ihrer Mitarbeiter, um am Markt bestehen zu können. Wenn sie ihre Kreativität nicht einbringen dürfen oder können, verlieren wir den Return on Assets an die Freizeit und manchmal entstehen dabei sogar Konkurrenzprodukte.



Es ist eine ernsthafte Bedrohung: Ausgebildet und bezahlt wurde und wird der Mitarbeiter von der Firma, in der er angestellt ist. Ayad Al-Ani ist der Meinung, dass Unternehmen in Zukunft ihre Projekte im Crowdsourcing-Modus abwickeln werden, in einem Netzwerk aus echten oder gezwungenermaßen Selbstständigen. Schon heute werde das zum Beispiel bei Procter & Gamble, Coca-Cola und einigen IT-Firmen so gehandhabt. Weil sie im normalen Arbeitsalltag nicht mehr an die Kreativität ihrer Mitarbeiter kommen, zapfen sie diese eben in der Freizeit an. Laut Al-Ani würden die Menschen ihre eigenen CEOs werden (müssen). Auf die Frage, wer dann noch in den Unternehmen den Nachwuchs ausbilden würde, antwortet Al-Ani: *„Die meisten Unternehmen können und wollen immer weniger langfristig Verantwortung für die Menschen übernehmen. Wenn ich mein eigener CEO bin, muss ich auch für meine Ausbildung sorgen.“* (Hergert 2014)

Ich bezweifle, dass es auf diese Weise wirklich funktionieren wird. Unternehmen wären dann darauf angewiesen, das zu produzieren, was die Crowd hergibt. Innovation wäre dem Zufall überlassen, wenn sich eben die passenden Ideen aggregieren lassen, und Unternehmen könnten nur schwer einen eigenen Kurs fahren. Ich bin skeptisch, ob sich mit solchen „Pop-up-Mitarbeitern“ ein eigener Stil, geschweige denn eine eigene Kultur und Identität aufbauen lässt.

Halten wir an dieser Stelle fest: Die Mitarbeiter, deren Potenzial die Organisation dringend benötigt, setzen ihre Energie außerhalb der Organisation ein. Warum tun sie das? Die Antwort liegt auf der Hand: Weil wir als Manager scheinbar keine Bedingungen schaffen, in denen sich Mitarbeiter mit demselben Engagement und derselben Kreativität einbringen können und wollen. *Die Kreativität ist es aber, die wir von einem Wissensmitarbeiter – einem Ingenieur, einem Designer oder einem Softwareentwickler – wollen.* Stattdessen bekommen wir gelangweilte Mitarbeiter, die möglicherweise ihren Job verrichten, aber ihre eigentliche Leistungsfähigkeit nach Feierabend zeigen.

Sie werden jetzt vielleicht entgegenhalten: „Moment, sollen wir den Mitarbeiter über seine Arbeitszeit hinaus ausbeuten?“ So könnte man ja meine Schwarz-Weiß-Malerei verstehen. Nein, wir sollen sie natürlich nicht ausbeuten oder dazu zwingen, nur mehr im Rahmen ihres Angestelltenverhältnisses kreativ zu sein. Doch wir brauchen ihre Ideen für unsere Unternehmen. Es geht ganz und gar nicht um den Profit oder das eingesetzte Kapital. Vielmehr geht es darum, uns alle – Mitarbeiter, Management und Unternehmen – gesund zu halten!

1. Arbeit macht einen großen Teil unseres Lebens aus. Es gibt sogar Studien darüber, dass Langzeitarbeitslose ihr Selbstvertrauen verlieren, weil sie sich nicht gebraucht fühlen. Arbeit ist für Menschen, zumindest in unserer Gesellschaft, wichtig, um gesund zu bleiben. Sollten wir uns dann nicht auch in unseren Jobs gewissermaßen gesund arbeiten? Sollten wir Arbeit nicht als lustvoll empfinden und uns dabei entfalten und selbst verwirklichen können? Ich denke schon. Wenn Menschen aber bereits innerlich gekündigt haben, also viele Stunden ihres Lebens sinnentleert und in größter Unzufriedenheit erleben, so ist das sich Ausleben in der Freizeit doch nichts weiter als ein Schutzmechanismus, um gesund zu bleiben. So ähnlich wie die Tatsache, dass wir viele Stunden unserer Freizeit in Fitnessstudios oder beim Joggen durch den Park verbringen, weil wir durch das ständige Sitzen und falsche Essen unserer Gesundheit schaden. **Arbeit soll lustvoll sein, Freude bereiten und damit sowohl den Einzelnen als auch das Unternehmen weiterbringen.** Die Arbeit sollte kein notwendiges Übel sein, sondern etwas, das der Einzelne im Idealfall liebt und als lustvoll erlebt. Etwa, wofür er genug Geld bekommt, um sein Leben erfolgreich bestreiten zu können. Wenn sich der Einzelne einbringen will und kann, wird daraus ein Miteinander für die Gemeinschaft der Firma.
2. Wenn diese Voraussetzung gegeben ist, wird der eigentliche Unternehmenszweck – die Problemlösung für den Kunden mit Hilfe der Kreativität der Mitarbeiter – für alle auch finanziell belohnt. Von Luft, Liebe und gutem Willen allein kann niemand leben. Es ist also ein Perpetuum mobile: Die Mitarbeiter eines Unternehmens schaffen aus sich heraus die Bedingungen, die wiederum dazu führen, dass sie bleiben können.

1.1.3 Die dritte Dimension: die demografische Struktur

Organisationen stehen vor einem entscheidendem Umbruch: Sie überaltern. Zahlenmäßig sind die jüngeren Mitarbeiter, die bereits in der vernetzten Welt aufgewachsen sind, noch unterlegen. Aus ihren Schul- und Unitagen haben die Vertreter der „Generation Y“ Freunde auf der ganzen Welt, twittern, whats appen und facebooken ist für sie selbstverständlich. Sie haben zwar neue Ideen und wollen anders arbeiten, aber gegen den Einfluss der alten Hasen, die Baby Boomer, haben sie noch keine Chance. Sie sind schlicht zu wenige und stehen

noch nicht auf den hierarchischen Stufen, von denen aus sie etwas fundamental verändern könnten. Gegen die Mentalität der „Generation Me“² können sie noch nicht wirklich angehen. War das früher denn anders? Ich denke schon, denn die Baby Boomer waren bei gleichzeitigem Firmenwachstum den damaligen alten Hasen zahlenmäßig weit überlegen und haben die Kultur der meisten Unternehmen in den 1990ern zu unternehmerischen Versorgungsanstalten verändert – wie es Simon Sinek in „Leaders Eat Last“ darstellt (Sinek 2014). In den meisten Unternehmen unterstützen die bestehenden Strukturen derzeit noch die alternden Baby Boomer in ihren Machtpositionen. Neue und kreative Impulse werden unter anderem deshalb nicht zugelassen, weil die Älteren die Möglichkeiten nicht verstehen, die im Befähigen der Mitarbeiter zur Eigenverantwortung und des miteinander Arbeitens stecken – sie empfinden es als Bedrohung ihrer Pfründe. Natürlich geraten damit auch die erarbeiteten Privilegien auf den Prüfstand. Gerade in Firmen, in denen agile Formen des Projektmanagements und der Produktentwicklung eingeführt werden sollen, ist der Widerstand des mittleren Managements groß. Denn diese Form der Arbeit stellt vollkommen neue Anforderungen an die Manager, denen sie nicht gewachsen sind und die ihre Machtpositionen angreifen.

Das Killerargument lautet dann meistens: „Die Neuen sollen erst einmal lernen, wie das Leben so ist.“ Die Trendexpertin Birgit Gebhardt stellte in einem Vortrag zum Thema „Drei Generationen im Büro – Konflikte, Vorurteile, Chancen“ fest, dass die junge, medienaffine Generation bereits die soziale Vernetzung praktiziert, die der Forderung der Unternehmen nach Informationstransparenz und Wissenswettbewerb entspricht. Diese Generation pralle aber auf zwei Generationen, die noch im Modus der Industrialisierung ausgebildet und unter starkem Wettbewerbsdruck am Arbeitsplatz sozialisiert wurden.³ Sie äußerte die Befürchtung, dass die älteren Generationen erst die Unternehmen verlassen müssen, damit sich das neue Denken, die neuen Formen des Arbeitens durchsetzen können. Als Manager der Generation Me stehen wir nun vor dem Dilemma, dass wir selbst oft gar nicht wissen, wie man diese neuen Impulse und das Potenzial dieser Generation nutzt. Flexible Organisationsformen, Firmen-Wikis oder Chatsysteme werden oft vom Management gar nicht zugelassen, weil sie gegen Richtlinien verstoßen könnten oder es Sicherheits- und Produktivitätsbedenken gibt. Doch die Überalterung hat noch eine weitere Dimension: Vor allem Großunternehmen werden in den nächsten Jahren viele ältere Mitarbeiter an den Ruhestand verlieren. Am anderen Ende fehlen die jungen Menschen, die nachrücken könnten. Es besteht die Gefahr, dass die wenigen Neuen ihre Jobs als Systemerhalter verrichten, wenn das einzig halbwegs Reizvolle an diesen Jobs das Gehalt bleibt und sich sonst nichts Grundlegendes ändert. Nur, wie verteilen wir die viele Arbeit auf immer weniger Köpfe? Noch mehr Automatisierung, noch effizientere IT-Systeme? Sicher eine Möglichkeit, aber dann tauschen wir wieder Kreativität gegen stupides Abarbeiten von Prozessen. Wenn es nur darum geht, die gleiche Arbeit effizienter zu machen, wird es wieder darauf hinauslaufen, dass wir mit den alten Mustern der Kostenoptimierung jede Form von kreativer Begeisterung im Keim ersticken.

Der Weg, der aus dem Dilemma hinausführt, kann nur quer dazu verlaufen. Das System mit den alten Methoden bei gleichzeitig weniger Kollegen weiterlaufen zu lassen, hat an irgendeinem Punkt seine Grenze. Das wissen wir aus der Sättigungskurve aller biologischen Systeme. Wenn wir die Kontexte, die Art der Arbeit, nicht ändern, werden wir auf keine neuen

² In den USA Synonym für die Baby Boomer, die zwischen 1946 und 1964 geboren wurden. In Deutschland meint man damit die zwischen 1955 und 1969 Geborenen.

³ Birgit Gebhardt auf dem DNA Smart Afternoon am 3.10.2013 in Wien: Drei Generationen im Office – Konflikte, Vorurteile, Chancen.

Ideen kommen. Optimierung schafft per se noch nichts Neues. IT-Systeme können nicht kreativ werden, keine neuen Prozesse erschaffen, keine neuen Abläufe kreieren und keine neuen Probleme der Kunden lösen. Dazu braucht es Menschen, die sich immer wieder neu den Herausforderungen stellen können, die zusammenarbeiten und innovative Lösungen finden.

Wenn *wir*, die 1955 bis 1969 Geborenen, verlangen, dass die Menschen der Generation Y die Dinge genau so tun wie wir (also für den Schreibtisch leben und öde Jobs erhalten, um den Wohlstand der überalternden Gesellschaft zu sichern), dann werden *wir* verlieren, weil diese Generation niemals die Produktivitätssteigerungen erzielen kann, die *wir* für die Sicherung unseres Wohlstands brauchen. Wenn wir es in den kommenden Jahren mit weniger, aber besser ausgebildeten Menschen zu tun haben werden, müssen wir also einige Dinge vollkommen anders anpacken. Uns Baby-Boom-Managern wird nichts anderes übrig bleiben, als über unseren Schatten zu springen und den jungen Kollegen dabei zu helfen, neue Wege zu finden und sie auch zu gehen.

1.1.4 Die vierte Dimension: sinnvolles Beteiligen oder verwöhnen?

Die Generation Y ist nicht nur zahlenmäßig zu klein, sie fordert auch eine neue Form der Beteiligung an der Organisation. Ihre Vertreter wollen anders arbeiten, denn sie sind nicht mehr ohne Weiteres bereit, ihre besten Jahre zwischen 25 und 40 auf der Karrierejagd zu verbringen. Diese Karotte funktioniert schon deshalb nicht mehr, weil diese Generation erlebt, wie *wir*, die Eltern und Verwandten, an Bore-out, Burn-out, Herzinfarkt und Überfettung leiden. Geld kann das möglicherweise erträglicher machen, aber das müsste es nicht, wenn das Arbeiten selbst zu einem erfüllten Leben beitragen würde. Die jungen Menschen von heute wollen ein angenehmes Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben. Karriere hat für sie nicht mehr unbedingt etwas mit imposanten Titeln zu tun. Karriere ist, wenn man sich in seinem Leben wohlfühlt und Spaß an seiner Arbeit hat.

In den letzten 20 Jahren ist das durchschnittliche Eintrittsalter in das Arbeitsleben außerdem deutlich gestiegen. Junge Menschen sind heute besser ausgebildet als jemals zuvor, denn ihre Eltern haben viel Geld und Zeit in sie investiert. Sie haben ihnen auch beigebracht, sich besser um sich selbst zu kümmern und selbstbewusste Forderungen zu stellen. Die Lebensumstände dieser Generation sehen völlig anders aus: Schon als Kinder haben viele von ihnen die Welt bereist. Ihre Hobbys werden von den Eltern gefördert und neue Technologien haben für sie nichts Erschreckendes oder Mysteriöses (wie noch für so manche Vertreter meiner Generation), sondern sind eine Selbstverständlichkeit. Über die sozialen Medien teilen sie allerdings auch Informationen über die Arbeitsbedingungen in Unternehmen. So wie Gäste ihre Urlaubshotels bewerten, werden heute auch Arbeitgeber bewertet – für alle sichtbar. Headhunter haben es dank Xing und LinkedIn leichter als je zuvor und wenn es am Arbeitsplatz mal knirscht, verwenden Mitarbeiter das auch schon mal als Druckmittel. Wenn man dem oder der Vorgesetzten einen Tiefschlag versetzen will, sind diese Portale durchaus ein geeigneter Boxhandschuh. Vielleicht unfair, aber Ausdruck einer klaren Haltung: „Ich will schneller nach oben.“ Obwohl diese neue Generation vom harten Alltag noch nicht wirklich etwas weiß, zeigt sie wenig Bereitschaft, Anweisungen zu befolgen. Ihre Eltern, das Schulsystem und die Medien haben sie darauf getrimmt, immer das Beste für sich zu erreichen und sich zu allem selbst eine Meinung zu bilden.