

Hermann Arnold

Wir sind

# HAUFE

Wie eine unsichtbare Revolution  
Unternehmen verändert



HAUFE.

## **Urheberrechtsinfo**

Alle Inhalte dieses eBooks sind urheberrechtlich geschützt.

Die Herstellung und Verbreitung von Kopien ist nur mit ausdrücklicher Genehmigung des Verlages gestattet.

HERMANN ARNOLD – WIR SIND CHEF



HERMANN ARNOLD

*Wir sind*  
**CHAFF**

Wie eine unsichtbare Revolution  
Unternehmen verändert

**HAUFE.**

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

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

Print: ISBN 978-3-648-08205-8    Bestell-Nr. 10159-0001  
ePub: ISBN 978-3-648-08206-5    Bestell-Nr. 10159-0100  
ePDF: ISBN 978-3-648-08207-2    Bestell-Nr. 10159-0150

Hermann Arnold

*Wir sind Chef*

1. Auflage 2016 / Version 0.9

© 2016 Haufe-Lexware GmbH & Co. KG, Freiburg  
[www.haufe.de](http://www.haufe.de)  
[info@haufe.de](mailto:info@haufe.de)

Produktmanagement: Anne Rathgeber

Lektorat: Christiane Engel-Haas, Social Science & Publishing, Starnberg

Satz und Layoutgestaltung: Katharina Triebe, Leipzig

Illustration, Grafik- und Covergestaltung: Jakob Hinrichs, Berlin

Umschlag: RED GmbH, Krailling

Druck: Schätzl Druck & Medien GmbH & Co. KG, Donauwörth

Alle Angaben/Daten nach bestem Wissen, jedoch ohne Gewähr für  
Vollständigkeit und Richtigkeit. Alle Rechte, auch die des auszugsweisen  
Nachdrucks, der fotomechanischen Wiedergabe (einschließlich  
Mikrokopie) sowie der Auswertung durch Datenbanken oder ähnliche  
Einrichtungen, vorbehalten.

## DANKE

Erkenntnisse benötigen Menschen mit Mut. Mut, Neues zu denken. Mut, Neues auszuprobieren. Auch gegen Widerstände. Trotz der Möglichkeit des Scheiterns. Dieses Buch basiert auf den Erkenntnissen aus vielen Jahrzehnten Führungserfahrung verschiedener Menschen und fasst die Erfahrungen aus der Begleitung von über tausend Unternehmen zusammen. Dankbar bin ich für das gemeinsame Lernen mit Nicole Herzog, Marc Stoffel, Joachim Rotzinger, Markus Reithwiesner, Randolph Jessl und vielen anderen in der großen Haufe-Familie. Dankbar vor allem für das gemeinsame Lernen mit den zahlreichen Kolleginnen und Kollegen bei Haufe-umantis, die uns viel Vertrauen, Mut, Vorschläge, Geduld, Nachsicht und Kritik schenken. Stellvertretend für alle: Martin Arnold, Romeo Arpagaus, Christian Bless, Markus Bolt, Juliane Bürkle, Verena Dönni, Kelly Elsässer, Bastian Färber, Helmut Fink-Neuböck, Stephan Grabmeier, Manuel Grassler, Uwe Habicher, Laila Horsten, Cornelia Huber, Rade Kolbas, Stephan Richter, Thorsten Schaar, Axel Singler, Emilija Thürlemann. Auch für die vielen großartigen Menschen in Kundenunternehmen, die mit uns mutig und vertrauensvoll neue Wege beschreiten – und uns freundschaftlich fordern, laufend besser zu werden. Vielen Dank für die zahlreichen Erkenntnisse von Pionieren und die lehrreichen Bücher von Erforschern neuer Formen der Zusammenarbeit. Die Revolution ist bereits viel weiter fortgeschritten als wir gemeinhin wahrnehmen. Zahlreiche Freunde und Geschäftspartner haben mit Engagement, Erfahrung und Weisheit zu diesem Buch beigetragen, deren Nennung die Länge eines Vorwortes sprengen würde. Dennoch namentlich danken möchte ich Daniel Borel, Heike Bruch, Gerhard Fehr, Les Hayman, Martin Hilb, Ghislaine Rogers, Hans Schlegel, Peter Schmid, Paul Sevinç, Marcus Veit. Redaktionell und inhaltlich haben uns Christiane Engel-Haas und Aylin Ispaylar unterstützt. Konzeptionell und verlagstechnisch bedanke ich mich bei einem großen Team, insbesondere bei Anne Rathgeber und Bernhard Münster. Die Illustrationen von Jakob Hinrichs und der Satz von Katharina Triebe machen das Buch zu einem Kunstwerk. Herzlichen Dank euch allen!

*Meiner Familie*

# INHALT

## EINFÜHRUNG

Weshalb Sie dieses Buch lesen	11
Die Verblendung (13)	

## BEOBACHTUNGEN

Was häufig schief läuft in Unternehmen	17
Die Lehmschicht (19), Die Verschanzung (20), Die Agilitätsfalle (22), Die Innovationslücke (24)	

## SICHTWEISEN

Wie man auf die Unternehmensrealität blicken kann	27
Mitarbeiter in einer komplexen Wissensgesellschaft (29), Organisationen im wirtschaftlichen Umbruch (33), Napoleon auf der Brücke (38), Freiheitskämpfer und Terroristen (41), Die Freiheit, die keiner wollte (45), Die Zukunft, die schon lange da ist (49), Die Landkarte (56), Im Chaos sind wir alle gleich (57)	

## ERKLÄRUNGEN

Wie wir die Herausforderungen begreifen können	59
Die Vielfalt in Organisationen (61), Das Management-Dilemma (66), Der blinde Fleck des Managements (68)	

## ERKENNTNISSE

Was wir daraus lernen können	73
Ein Betriebssystem für Unternehmen (75), Die Dimension Mitarbeiter (78), Die Dimension Organisation (83), Die Dimension Infrastruktur (85), Die Definition Betriebssystem (93), Die wissenschaftliche Perspektive (95)	

## ANREGUNGEN

Wie Sie Ihr Betriebssystem aktualisieren

TEIL 1: ÜBERBLICK	103
Einordnung der Anregungen (105), Veranschaulichungen (108)	

TEIL 2: ANLEITUNGEN	117
Eigenverantwortete Stellenprofile und Ziele (119), Teamverantwortete Mitarbeitergewinnung (137), Demokratische Wahlen (159), Spiralförmige Karriere (179), Gemeinsame Strategieentwicklung (201)	



<b>TEIL 3: INSPIRATIONEN</b>	<b>217</b>
Schwarmfinanzierung von Innovationen (219), Voneinander Lernen (223), Geteilte Verantwortung (229), Selbstbestimmte Reorganisation (235), Selbstorganisierte Leistungsentwicklung (241), Leistungsgerechte Entlohnung (247), Weitere Themen (253)	
<b>ERMUTIGUNGEN</b>	
Wie Sie den ersten Schritt wagen	<b>255</b>
Die Architekten (257), Das Vorhaben (267), Die Analyse (272), Der Plan (275), Der Bau (276), Der Spatenstich (283)	
<b>PERSPEKTIVEN</b>	
Wie es weitergeht	<b>285</b>
Die Perspektive des Buches (287), Die Perspektive des Betriebssystems (288)	
<b>ANHANG: ARBEITSHILFEN</b>	
Welche Werkzeuge Sie nutzen können	<b>291</b>
Die Standortbestimmung im Quadranten (293), Der Quadranten-Check (299), Das BEA-Verhaltensmodell (304), Lego Serious Play (308), Metro Mapping (315), Die HIFI-Methode (319)	
<b>QUELLENVERZEICHNIS UND WEITERFÜHRENDE LITERATUR</b>	
Wo Sie weiterlesen können	<b>323</b>





IN DER ZEICHNUNG WIE AM ARBEITSPLATZ STELLT SICH DIE  
FRAGE NACH AUSGEWOGENEM GESCHLECHTERVERHÄLTNIS.

BIN ICH MANN, BIN ICH FRAU? ICH MÖCHTE KEINEN  
UNTERSCHIED MACHEN UND HABE MICH ENTSCHLOSSEN,  
MEINE BLAUEN FIGUREN MÖGLICHST GESCHLECHTSNEUTRAL  
DARZUSTELLEN. DER CHEF ALS CHEFIN, DIE MITARBEITERIN  
ALS MITARBEITER, ALLES SOLLTE MÖGLICH SEIN.

MACHT ES ALSO SINN IN DER ZEICHNUNG,  
GESCHLECHT ÜBER KLEIDUNG ZU DEFINIEREN?

FIGUREN MIT RÜCKEN GLEICH FRAUEN, FIGUREN MIT HOSEN  
GLEICH MÄNNER? SO EINFACH SOLLTEN WIR ES UNS NICHT  
MACHEN. EGAL OB CHEF ODER CHEFIN, MITARBEITERIN  
ODER MITARBEITER, EGAL OB GRÜN, GELB ODER ROT,

IN DIESEM BUCH GILT  
**FIGUR GLEICH MENSCH!**

J.H.





## EINFÜHRUNG

Weshalb Sie dieses Buch lesen







## DIE VERBLENDUNG

### Wenn Chefs an ihre persönlichen Grenzen stoßen

Die Aufgabe von Vorgesetzten verändert sich und wird zunehmend anspruchsvoller. Die aktuelle Managementliteratur vermittelt den Eindruck, Vorgesetzte müssten vielfältige Eigenschaften und Kompetenzen geradezu übermenschlich in sich vereinen:

- Es wird erwartet, dass sie visionär sind und ihre Mitarbeiter begeistern können. Gleichzeitig sollen sie gut organisiert sein, klare Strukturen schaffen und eine hohe Umsetzungskompetenz besitzen.
- Sie sollen fachlich versiert sein und zugleich gut mit Menschen umgehen können.
- Sie sollen ihren Blick nach außen richten, Markt und Kunden fundiert verstehen sowie Trends vorhersehen. Parallel sollen sie nach innen wirken, das Team gut organisieren, Prozesse optimal gestalten, sich für Mitarbeiter und deren Probleme interessieren und sie in ihrer persönlichen und fachlichen Entwicklung unterstützen.
- Sie sollen beidhändig führen können, sowohl transaktional als auch transformational.
- Sie sollen innovativ sein und dennoch keine Fehler machen.
- Sie sollen allen Mitarbeitern gegenüber fair sein und trotzdem individuelle Talente besonders fördern.

13

Welche Vorgesetzten können all diesen überzogenen Ansprüchen auch nur annähernd gerecht werden?

Wir sind es gewohnt, die Lösung unternehmerischer Herausforderungen von Führungskräften zu erwarten. Der fundamentale Wandel auf wirtschaftlicher, gesellschaftlicher, technologischer und politischer Ebene macht Führung ungenügend, die vor wenigen Jahrzehnten noch hervorragende Ergebnisse erzielte. Es genügt nicht, lediglich mehr oder Besseres desgleichen zu fordern.

Diese falschen Erwartungen führen dazu, dass Vorgesetzte sich selbst massiv unter Druck setzen. Weil allgemein bekannt scheint, welche Eigenschaften Vorgesetzte mitbringen sollen, haben Mitarbeiter immer weniger Toleranz für Fehler und Schwächen von Vorgesetzten. Bei Schwierigkeiten wandert der Fokus alleinig auf die Defizite bei einzelnen Kompetenzen – ohne die Gesamtleistung der Vorgesetzten zu würdigen. Die obere Unternehmensführung leidet selbst unter diesen überzogenen Ansprüchen – und erwartet dennoch deren Erfüllung von den ihr unterstellten Führungskräften. Dieses idealisierte Bild von Führungskräften hat uns alle in eine Sackgasse manövriert.

Bei allen anderen Aufgaben im Unternehmen gibt es heute Arbeitsteilung. Von keinem Buchhalter wird erwartet, dass er zugleich Marketingexperte ist. Kein Verkäufer muss auch gleichzeitig ein guter Produktentwickler sein. Warum lässt sich nicht auch Führung arbeitsteilig verstehen? Warum können die unterschiedlichen Führungsaufgaben nicht auf mehrere Schultern im gesamten Team verteilt werden? Warum können wir nicht die Mystik von Vorgesetzten nehmen, die sie zu Heilsbringern stilisiert und dabei alle anderen aus der Verantwortung nimmt?

Wenn wir Führung entmystifizieren und teilen, werden wir eine positive Wirkung und große Vorteile für alle Beteiligten entdecken.

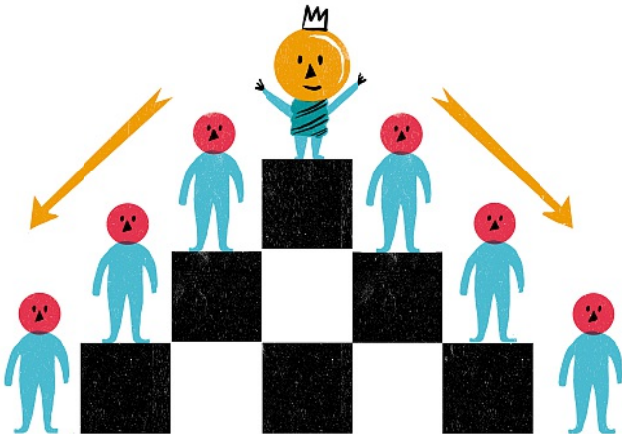
- Wir befreien Vorgesetzte von der Erwartung, ein Zauberer sein zu müssen, der alles alleine mit einem Fingerschnipp lösen kann.
- Wir verändern die Erwartung von Mitarbeitern an ihre Vorgesetzten – und zeigen deren eigene Verantwortung für gute Führung und gute Ergebnisse auf.
- Wir erlauben Vorgesetzten, von ihrem erhöhten Podest herabzusteigen, und fordern Mitarbeiter, sich den Herausforderungen gewachsen zu zeigen. Dies führt zu einem anderen Selbst- und Fremdbild von Vorgesetzten und Mitarbeitern.
- Wir geben Mitarbeitern mehr Verantwortung und Gestaltungsmöglichkeiten – eine Gelegenheit, aber auch eine Verpflichtung.

14

Diese Entwicklung birgt viele Chancen. Zugleich erfordert sie ein Umdenken aller Beteiligten. Macht muss neu gedacht werden, sowohl von den formell Mächtigen als auch von den formell Machtlosen. Jeder übernimmt Verantwortung und führt sich selbst und andere in eine neue Realität. Gleichzeitig muss auch jeder der Führung anderer folgen können und wissen, wann Führung und wann Folgen angebracht ist.

Dieses Buch zeigt auf, dass die Revolution innerhalb von Unternehmen bereits in vollem Gange ist – wir sehen sie meist nur noch nicht. Dieses Buch möchte Sie, werte Leserinnen und Leser, dabei unterstützen, die Veränderungen zu erkennen, ihre Ursachen zu verstehen und Sie ermutigen, Neues auszuprobieren. So können Sie die Revolution positiv nutzen und große Vorteile daraus ziehen – für Vorgesetzte, Mitarbeiter und Ihr Unternehmen als Ganzes.





Die schrittweise Entzauberung des Chefs –  
und die damit einhergehende Entfesselung der Mitarbeiter



## BEOBACHTUNGEN

### Was häufig schief läuft in Unternehmen

Wir haben uns fast schon daran gewöhnt, dass manche Dinge in Unternehmen nicht gut funktionieren. Das lässt sich vergleichen mit dem Frosch im langsam heißer werdenden Wasser. Wir bemerken es fast gar nicht mehr. Es wird zur Normalität.

Wenn wir uns jedoch mit etwas Distanz vor Augen führen, was alles schief läuft, erkennen wir, dass wir grundlegend etwas ändern müssen.





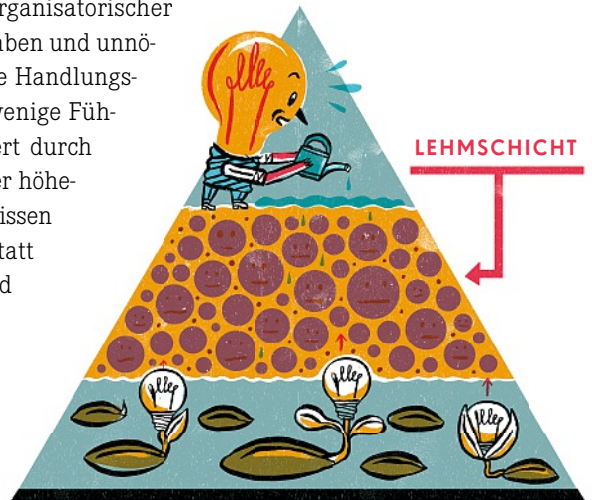
## DIE LEHMSCHICHT

### Wenn die Unternehmensführung nicht führen kann

Der Vorstandsvorsitzende eines der weltgrößten Technologieunternehmen beklagte kürzlich in einem persönlichen Gespräch, dass seine Anweisungen im besten Fall als interessante Gedankenanstregungen aufgenommen werden. Er fühlt sich manchmal ohnmächtig, sein Unternehmen tatsächlich zu lenken. Die Lehmschicht zwischen ihm und den mehreren hunderttausend Mitarbeitern ist einfach zu dick und kaum durchdringbar. Es gibt – wenn überhaupt – kaum Instrumente, um Veränderungen tatsächlich herbeizuführen. Insgesamt dauern Veränderungen viel zu lange. Maßnahmen entfalten erst dann ihre praktische Wirkung, wenn sie bereits wieder überholt sind.

Viele seiner Mitarbeiter beklagen dieselbe Situation aus entgegengesetzter Perspektive. Die Lehmschicht verhindert, dass ihre Vorschläge und berechtigte Kritik Gehör finden. Die Geschäftsleitung ist viel zu weit vom Tagesgeschäft und den aktuellen Problemen entfernt. Viele der Entscheidungen von oben behindern ihre Arbeit, statt diese zu vereinfachen und zu unterstützen. Die wichtigen Tätigkeiten müssen irgendwie fast nebenher erledigt werden – neben den ständigen Umorganisationen und zahlreichen strategischen Initiativen. Viel Energie wird in interne Dinge investiert, die keinerlei Mehrwert schaffen.

Genau in dieser Lehmschicht befindet sich das mittlere Management. Es ist lähmend umgeben von organisatorischer Schlacke. Zu viele Sachzwänge, starre Vorgaben und unnötige Prozesse verhindern gute Führung. Die Handlungsmöglichkeiten sind eingeschränkt. Nicht wenige Führungskräfte brennen darin aus – angefeuert durch immer stärkeren Druck von oben und immer höheren Erwartungen von unten. Alle anderen wissen besser, wie und wohin man führen soll. Statt Anerkennung für das immense zeitliche und aufreibende Engagement hagelt es von allen Seiten Kritik. Viele in dieser Lehmschicht fragen sich zu Recht, ob sie ihr Herzblut richtig einsetzen – oder ob es nicht besser wäre, sich einfach treiben zu lassen.



Wie kann das sein? Warum fühlen sich alle Beteiligten machtlos, die Zukunft des Unternehmens tatsächlich aktiv zu gestalten? Jeder Einzelne fühlt sich behindert durch ein System, das den tatsächlichen Anforderungen nicht (mehr) gerecht wird.

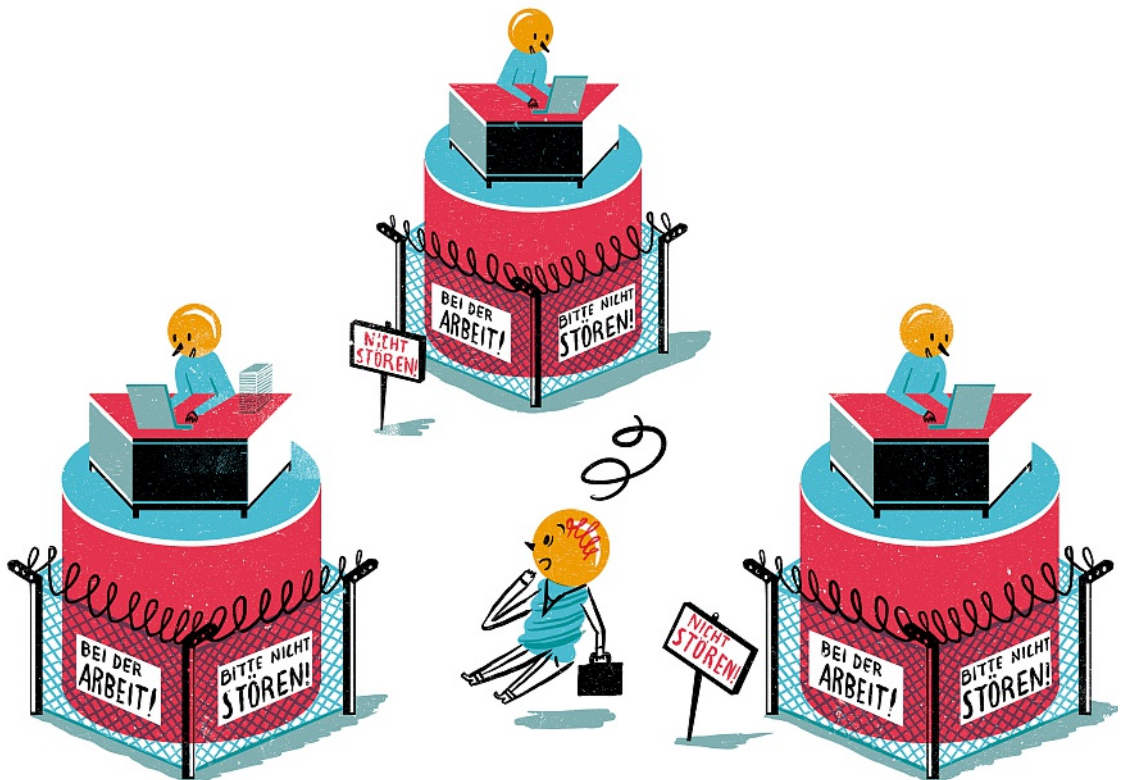
Wie kann man dieses System nachhaltig verändern, um wieder handlungsfähig zu werden? Wie kann man der Begeisterung für die Sache, Kreativität und Innovation wieder gebührenden Raum verschaffen? Der Großteil der Beteiligten hat das Beste für das Unternehmen im Sinn, solange dies eigenen Bedürfnissen nicht entgegensteht. Es mangelt keineswegs an guten Absichten, an tatsächlichem Willen oder an der notwendigen Energie. Dennoch ist diese Lehmenschicht eine Realität, angesichts derer engagierte Mitarbeiter und Führungskräfte zunehmend resignieren.

## DIE VERSCHANZUNG

Wenn Silos verstärkt statt aufgebrochen werden

Die Beschleunigung und Komplexität der Veränderungen stellt Unternehmen und Menschen in Unternehmen vor beträchtliche Herausforderungen. Obwohl allen klar ist, dass diese nur durch vermehrte Zusammenarbeit im Unternehmen und darüber hinaus zu bewältigen sind, geschieht in Unternehmen das genaue Gegenteil: Silos werden befestigt, verstärkt und Gräben darum gezogen.

20



Dies ist damit erklärbar, dass der Druck auf jedes einzelne Team zunimmt. Wir müssen noch produktiver werden, um die Herausforderungen des Marktes, des Wettbewerbes und der Kunden zu meistern. Wir definieren unsere Produktivität dahingehend, dass wir *unsere* Arbeit erledigen. Daran werden wir gemessen, daran messen wir uns auch selbst. Nach dieser Einschätzung ist es am besten für das Unternehmen, wenn jeder seine Arbeit professionell und wie vereinbart erledigt. Wir meinen, dass es für *unsere* Tätigkeit ideal ist, wenn wir uns ungestört darauf fokussieren können. Anfragen von anderen und die vielen Sitzungen stören uns. Ebenso empfinden wir Projekte, bei denen wir die Probleme anderer lösen sollen, oder manchmal sogar Kundenanfragen als Ablenkung von unserer Arbeit. Bereits Henry Ford wusste ja, dass der Kunde eigentlich nur schnellere Pferde wünscht. Wenn man uns nur ließe, könnten wir richtige Autos bauen – und damit die Kunden weit glücklicher machen als sie selbst es sich vorstellen. Der Druck von außen führt so dazu, dass wir uns im Team einigeln. Wir versuchen dem Arbeitsalltag möglichst viel Zeit ungestörter Arbeit abzurufen. In einigen Unternehmen erkennt man dies an Schildern an Bürotüren, zu welchen Zeiten Störungen akzeptabel sind.

Ein weiterer Grund für die Verschanzung liegt darin, dass sich die Spezialisierungen in Unternehmen immer stärker ausprägen. Die jeweiligen Experten verstehen einander nicht mehr und vermuten, dass das Gegenüber sie nicht ernst nimmt. Wie soll der Verkäufer verstehen, dass Qualität und Sicherheit wichtiger sind als ein kurzfristig gewonnener Neukunde? Wie sollen umgekehrt die Kollegen von der Qualitätssicherung verstehen, wie schwierig es heutzutage ist, Kunden für sich zu gewinnen? Wie sollen die Buchhaltung und die Rechnungsprüfung verstehen, dass agile Produktentwicklung nicht minuziös planbar ist? Wie sollen umgekehrt die Kollegen von Forschung und Entwicklung verstehen, dass Ressourcen nicht unbeschränkt und ungeplant zur Verfügung stehen? Um unseren eigenen Überzeugungen mehr Gewicht zu verleihen, schließen wir uns mit Gleichgesinnten zusammen. Wir bilden Allianzen gegen diejenigen, die unsere Anliegen nicht verstehen oder nicht ernst genug nehmen. Dies erfolgt nicht zwingend als bewusster Entscheidungsprozess. Es geschieht, weil wir uns mit Gleichgesinnten besser verstehen, wir uns von ihnen besser verstanden fühlen – und insgesamt besser zusammenarbeiten können. Wir sind davon überzeugt, dass unsere eigenen Anliegen mehr Aufmerksamkeit, Ressourcen und Unterstützung bedürfen als andere, die uns weniger nahe stehen.

Parallel dazu nimmt die Unsicherheit und Vieldeutigkeit unserer Umwelt zu. Wir verlieren an Sicherheit, die Resultate unserer Arbeit unter Kontrolle zu haben und vollständig beeinflussen zu können. Es gibt nicht mehr nur den einen Königsweg zum Ziel. Was gestern zu einem guten Ergebnis führte, funktioniert schon heute nicht mehr – und wird morgen womöglich wieder in Erwägung gezogen werden müssen. In einem solchen Umfeld ist nachvollziehbar, dass wir uns zurückziehen in Bereiche, in denen wir möglichst viel Kontrolle behalten. Dies ist im engen Bereich unserer eigenen Arbeit der Fall, hier können uns andere kaum hineinreden. Wenn sie dies dennoch tun, wissen wir zumindest, dass sie über keinerlei Berechtigung oder fachliche Kompetenz dazu verfügen.



Die Verschanzung und das Aufrüsten der Silos sind somit absolut nachvollziehbar. Dennoch ist dies angesichts der komplexen Herausforderungen nachteilig für das Unternehmen insgesamt – und auch für die einzelnen Teams. Doch wie ist dieser Teufelskreis zu durchbrechen? Wie können wir lernen, Silos nachhaltig und wirksam aufzubrechen?

## DIE AGILITÄTSFALLE

### Wenn die Organisation zu langsam ist für das Marktumfeld

Neidisch bis angsterfüllt verfolgen Führungskräfte und Mitarbeiter das Geschehen im Silicon Valley – dem Mekka der Innovation. Dort gedeihen Jungunternehmen, die scheinbar mühelos ganze Branchen revolutionieren. Verglichen damit befinden sich die großen, etablierten Unternehmen diesseits und jenseits des Atlantiks in einer Art Schockstarre. Sie scheinen keine Antwort zu finden, wie sie diesen Herausforderungen begegnen. Das betriebliche Vorschlagswesen wirkt angesichts des rasanten Wandels nahezu lächerlich. In den Vorstandsetagen wird über Maßnahmen diskutiert, um die eigenen Reihen innovativer und schneller zu machen. Die Existenz und Dringlichkeit des Veränderungsbedarfs ist allen Beteiligten klar. Doch weder stetige Appelle noch die Verstärkung des Drucks führen zu spürbaren Fortschritten.

22

Geschäftsführer pilgern zur Gruppentherapie ins Silicon Valley und lassen sich von erfolgreichen Grünschnäbeln die neue Welt erklären. Einhörner sind dort keine Fabelwesen für Kinder, sondern das Ziel jeden Gründers: Es sind junge Unternehmen, die schon nach kurzer Zeit mit über einer Milliarde US-Dollar bewertet werden. Aber auch die arrivierten Internet-Titanen fehlen nicht auf der Erkundungsreise. Zurück kommen die Geschäftsführer mit Schlagworten wie *agile*, *scrum*, *kanban*, *design thinking*, *lean start-up*, *self organization*, *pivoting*, *co-creation* und vielen anderen mehr. Der anschließende Versuch, diese Konzepte im eigenen Unternehmen umzusetzen, ist ernüchternd und führt direkt in die Agilitätsfalle.

Der Geschäftsführer eines mittelständischen Unternehmens beschreibt diese so: „Die Tiger liefen im Käfig im Kreis und brüllten: *Lass uns hier raus! Lass uns endlich hier raus!* Dann öffnete ich den Käfig. Rate, was passierte? Die Tiger kreisten trotz des sperrangelweit geöffneten Tores weiterhin im Käfig und brüllten: *Wer füttert uns nun? Wer füttert uns?* Statt dass sie endlich selbst auf die Jagd gehen.“ Die Mitarbeiter beklagen sich aus ihrer Perspektive: „Da werden neue Organisationskonzepte eingeführt. Danach weiß niemand mehr, wer was zu sagen hat und wie man Dinge nach vorne bringt. Jeder kann *Nein* sagen, niemand *Ja*. Wir drehen auf hohen Touren im Leerlauf. Ein totales Chaos.“ Das mittlere Management wird durch das Diktat der Selbstorganisation entmachtet – und dennoch für Resultate verantwortlich gemacht.



Die neuen Organisationskonzepte funktionieren bei jungen Unternehmen offenbar gut. Für etablierte Unternehmen eröffnen sie kaum eine erfolgreiche Perspektive. Die Trägheit der Organisation und die Notwendigkeiten des laufenden Tagesgeschäftes behindern eine flächendeckende Umsetzung – sofern diese überhaupt sinnvoll ist. Auch Ausgründungen von schicken Innovationszellen in vibrierenden Unternehmerszenen im Silicon Valley oder in Berlin funktionieren nicht. Diese Zellen werden als Fremdkörper von der Organisation abgestoßen. Wegen ihrer Nähe zum etablierten Unternehmen und begrenzter unternehmerischer Chancen ziehen sie auch kaum hungrige, brillante und selbstausbeutende Unternehmer an. Risikokapitalgeber erklären zudem, dass agile Konzepte im Silicon Valley einfacher umsetzbar sind, da nicht jede Managemententscheidung hinterfragt wird. Die Verantwortlichen können Strategiewechsel dort von heute auf morgen effizient umsetzen und verlieren keine Zeit mit mühsamer Überzeugungsarbeit. Selbst straffe Führung von oben scheint dort besser zu funktionieren.

„Und wer ein Schöpfer sein muss im Guten und Bösen:  
wahrlich, der muss ein Vernichter erst sein und Werte zerbrechen.“

Sind Unternehmen der schöpferischen Zerstörung hilflos ausgeliefert, die Joseph Schumpeter in seiner Theorie der wirtschaftlichen Entwicklung so treffend beschrieb? Oder lyrischer Friedrich Nietzsche in Zarathustra.

23



Die Agilitätsfalle schnappt zu, wenn die Tore geöffnet werden

## DIE INNOVATIONSLÜCKE

### Wenn Unternehmen abgehängt werden

Vergleicht man die Unbeweglichkeit in Unternehmen und die Veränderungen außerhalb von Unternehmen, stellt man eine große Diskrepanz fest. Noch nie in der Geschichte der Wirtschaft war der Unterschied so groß. Auf der einen Seite erfolgen Innovationen außerhalb von Unternehmen mit atemberaubender Geschwindigkeit und Taktfrequenz. Es entstehen neue Geschäftsmodelle, neue Werkzeuge, neue Formen der Zusammenarbeit. Kunden gewöhnen sich an diese Möglichkeiten der Selbstbestimmung im Markt – und wundern sich als Mitarbeiter über die noch immer vorherrschende Bevormundung. Im Vergleich zum Marktgeschehen gibt es erschreckend wenig bahnbrechende Innovationen innerhalb von Unternehmen im Hinblick darauf, wie sich Unternehmen organisieren. Unternehmen werden weitgehend noch so geführt wie vor fast zweihundert Jahren – zur Zeit der industriellen Revolution. Die damaligen Innovationen in der Zusammenarbeit führten zu enormen Produktivitätsfortschritten. Ohne diese seinerzeit neuen Ansätze des wissenschaftlichen Managements wäre es nie zu dem historischen Wohlstandsgewinn breiter Gesellschaftsschichten gekommen.

24

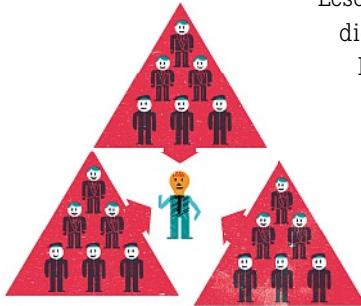
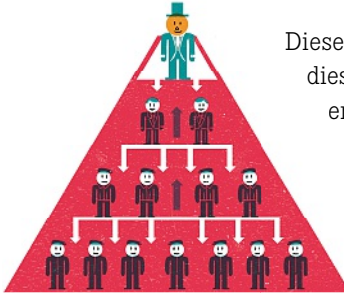
Heute verfügen Menschen zum ersten Mal in der Wirtschaftsgeschichte in ihrem privaten Umfeld über professionellere Werkzeuge und modernere Organisationsformen als in Unternehmen. Vorherige Generationen waren beim Eintritt ins Berufsleben fasziniert von den professionellen Arbeitsgeräten in Unternehmen – und wenn es nur der große Locher, der schnelle Kopierer oder die beeindruckende Kaffeemaschine war. Die heutige Generation ärgert sich über schlechte Kommunikationsmittel, fehlende oder nicht gut eingeführte Kooperationsplattformen, beschränkte Speicherkapazitäten, fehlende technische Austauschmöglichkeiten, starre und langsame Prozesse. Wir sprechen erst gar nicht von 3D-Druckern, virtuellen Realitäten und künstlicher Intelligenz.

Dies betrifft keineswegs nur den technologischen Fortschritt. Die Internetrevolution hat dank neuer Werkzeuge auch völlig neue Formen und Möglichkeiten der Zusammenarbeit geschaffen. Wer hätte vor 20 Jahren auch nur geahnt, dass Kunden einmal ohne Reisebüros Flüge buchen können? Oder hervorragende Hotels in Regionen finden, in denen sie noch nie zuvor waren? Wer hätte vorausgesehen, dass die qualitativ hochwertigen und aufwendig produzierten Enzyklopädien durch eine Vielzahl normaler Menschen und deren kollektiven Wissens zu Fall gebracht würden? Und dass eine globale Zusammenarbeit vieler Freiwilliger das erfolgreichste Server-Betriebssystem konzipieren, programmieren und nachhaltig weiterentwickeln kann?

Vielen dieser Entwicklungen ist gemeinsam, dass sie Zwischenstufen ausschalten und Ressourcen teilen. Sie bringen Kunden und Lieferanten direkt und ohne professionelle Vermittler zusammen. Reisebüros, Bankschalter, Medienhäuser, Büchereien, Musikläden mussten sich bereits neu erfinden und wurden zahlenmäßig deutlich dezimiert. Aktuell geschieht dies ebenso bei Taxiunternehmen, Finanzdienstleistern und Fernsehsendern. Demnächst wird es Transportfirmen, Produktionsunternehmen und Ausbildungsstätten

erfassen. All dies erfolgte nicht auf einmal und geradlinig. Eine Vielzahl von Unternehmensgründern und auch etablierten Unternehmen versuchte sich auf verschiedenen Wegen. Die meisten scheiterten und halfen dabei anderen, zu lernen. Einige wenige fanden die Lösung zur richtigen Zeit und wurden zu Vorreitern der Revolution in ihrer jeweiligen Branche.

Gleiches wird innerhalb von Unternehmen geschehen. Wir müssen mutig Neues ausprobieren. Wir müssen experimentieren mit innovativen Formen der Zusammenarbeit, mit ungewohnten und ungewöhnlichen Prozessen, mit unerprobten Methoden, mit fremdartigen Ritualen und mit neuartigen Werkzeugen und Führungsstilen. Ebenso wie zur Zeit der industriellen Revolution werden diejenigen Unternehmen am erfolgreichsten sein, die eine überlegene Art der Zusammenarbeit und Organisation finden. Sie werden produktiver, innovativer und schneller sein. Wenn wir selbst nicht den Mut aufbringen, gänzlich Neues zu wagen, so sollten wir zumindest unser Augenmerk sehr genau auf diese Entwicklungen richten – und sie zum richtigen Zeitpunkt übernehmen.



Dieses Buch bietet Ihnen eine Landkarte zur Erkundung dieses unbekanntes Terrains. Wir haben diese Landkarte entwickelt, weil sie uns und unseren Kunden Orientierung ermöglicht während der Experimentierphase und dem gemeinsamen Lernprozess. Sie hilft, unsere eigenen Erkenntnisse und Methoden zu verorten. Die wichtigsten davon möchten wir in diesem Buch mit Ihnen teilen. Wir möchten Sie, werte Leserinnen und Leser, einladen, mit uns auf diese Erkundungsreise zu gehen und auch Ihre Erfahrungen und Erkenntnisse beizusteuern. Mehr dazu erfahren Sie im Kapitel **Perspektiven** am Ende dieses Buches.







## SICHTWEISEN

### Wie man auf die Unternehmensrealität blicken kann

In diesem Abschnitt entwickeln wir die Landkarte. Wir betrachten, wie sich die Rolle von Mitarbeitern in Unternehmen verändert – getrieben vom Wandel zur Wissensgesellschaft und einem neuen Verständnis von Arbeit. Wir zeigen, welche Auswirkungen der umwälzende Wandel in Wirtschaft, Gesellschaft und Technologie auf Unternehmen hat und wie sich diese künftig organisieren müssen. Wir erläutern vier Modelle der Zusammenarbeit: Weisung und Kontrolle, Schattenorganisation, überforderte Organisation und agiles Netzwerk. Diese Landkarte hilft Ihnen, die Herausforderungen für Unternehmen heute besser zu verstehen und bietet ein Orientierungsraster für die Suche nach Lösungsansätzen und die Einordnung von Anregungen.



## MITARBEITER IN EINER KOMPLEXEN WISSENSGESELLSCHAFT

### Wenn wir alle führen müssen

Peter F. Drucker hat 1957 erstmals die Spezies des Wissensarbeiters beschrieben. Zu meist assoziieren wir damit Menschen, die in weißen Hemden oder Blusen an Computern oder Schreibtischen arbeiten. Das greift jedoch nicht weit genug. In der heutigen Gesellschaft ist fast jeder ein Wissensarbeiter, selbst Schuhverkäufer, Fabrikarbeiter oder Reinigungskräfte sind heute Wissensarbeiter. Sie unterscheiden sich in einem Punkt grundlegend von den Handarbeitern der industriellen Revolution: Die Produktivität von Wissensarbeitern lässt sich nicht in erster Linie durch Erhöhung des Arbeitstempos und Verbesserung der Prozessqualität steigern. Produktivitätssteigerung erreichen Wissensarbeiter vor allem durch das richtige Verständnis der eigenen Aufgabe. Im Vordergrund steht die Frage: Was ist meine Aufgabe? und erst dann Wie führe ich diese aus? Ansonsten läuft man Gefahr, mit hoher Effizienz und Präzision die falschen Dinge zu tun.

„Effizienz ist, die Dinge richtig zu machen. Effektivität ist, die richtigen Dinge zu machen.“<sup>1</sup>

*Peter Drucker*

29

### BEISPIELE

#### Die mutige Reinigungskraft

Haben Sie Reinigungskräfte schon einmal bei ihrer Arbeit beobachtet? Einige folgen peinlich genau dem angewiesenen Ablauf und arbeiten stets mit derselben Routine gemäß einem gleichbleibenden Zeitplan. Andere entscheiden mutig und eigenständig aufgrund des aktuellen Verschmutzungsgrades und setzen wechselnde Prioritäten: Sie widmen einigen Bereichen bewusst weniger Aufmerksamkeit, um andere gründlicher zu reinigen. Welche Reinigungskraft ist wohl produktiver? Ein klares Verständnis davon, was die eigene Aufgabe ist – und die Freiheit, selbst Prioritäten zu setzen, bestimmt maßgeblich die Produktivität von Wissensarbeitern.

#### Die Beraterin als Bergführer

Wenn Sie einen Berater bitten, seine Aufgabe zu beschreiben, wird Ihnen mancher antworten: „Ich berate Kunden, das ist doch klar. Ich analysiere die Situation und stelle verschiedene Lösungsmöglichkeiten vor. Der Kunde entscheidet – ich helfe bei der Umsetzung.“ Eine andere Beraterin erläutert: „Ich führe Kunden. Ich verstehe meine Aufgabe ähnlich wie ein Bergführer. Wir bestimmen gemeinsam das Ziel und ich bin verantwortlich dafür, dass wir alle das Ziel wohlbehalten erreichen. Manchmal muss ich meinen Kunden auch antreiben.“ Beide Berater beurteilen den Erfolg ihrer Arbeit anhand unterschiedlicher Kriterien und erzielen damit auch unterschiedliche Ergebnisse.

1 „Efficiency is doing things right; effectiveness is doing the right things.“ (Übersetzung des Autors).

Im Unterschied zur mutigen Reinigungskraft und führenden Beraterin beruhen viele der gängigen Führungs- und Organisationskonzepte noch immer auf dem Rollenverständnis von Mitarbeitern als Ausführende. Beleuchten wir diese unbeschönigt und ehrlich, versucht man Mitarbeiter zu programmieren: Arbeitsabläufe werden optimiert, Prozesse standardisiert, Vorgehensweisen zertifiziert und Fehlverhalten korrigiert. Manche Arbeitsanweisungen, Stellenbeschreibungen, Zielvereinbarungen und Reglements lesen sich wie Computerprogramme für Menschen. Jeder einzelne Schritt wird detailliert beschrieben, jeder Eventualität wird versucht vorzubeugen. Einige Vorgesetzte sind überzeugt, dass Mitarbeiter genau dies wünschen und benötigen: klare Anweisungen und regelmäßige Überwachung. Diese Herangehensweise funktionierte hervorragend während der industriellen Revolution. In komplexen, d. h. sich schnell verändernden, dynamischen und vernetzten Systemen sind diese Herangehensweisen in vielen Fällen zum Scheitern verurteilt.

30

Die Dominanz der Wissensarbeit – auch in Industrieunternehmen – hat die Rollenanforderung an Mitarbeiter längst schon maßgeblich verändert. Mitarbeiter müssen ihren eigenen Arbeitsbereich aktiv gestalten, um produktiv zu sein und ihren Teil zur Komplexitätsbewältigung im Unternehmen zu leisten. Sie müssen entscheiden, welche Dinge wichtig sind, was sie zuerst erledigen, wieviel Zeit und Energie sie für die einzelnen Aufgaben aufwenden und wie sie die Herausforderungen bewältigen. Sie können sich lange mit Dingen beschäftigen, die keinen Mehrwert bringen, oder die Dinge falsch erledigen. Auch besteht ein relevanter Unterschied zwischen höchstem Qualitätsanspruch und der Einstellung: *Erledigt ist besser als perfekt*. Beide Herangehensweisen haben ihre Berechtigung – eine Entscheidung muss jedoch bewusst getroffen werden. Die zunehmende Komplexität der Arbeit und des Umfelds erfordert ständig Entscheidungen, die durch eine klassische Hierarchie nicht mehr richtig und rechtzeitig geleistet werden können. Die Vielzahl dieser täglichen Entscheidungssituationen hat zur Folge, dass jeder Mitarbeiter diese nur für sich selbst klären kann.

Die Rolle der Mitarbeiter – ausführend oder gestaltend?



Mit Rolle der Mitarbeiter sind hier durchaus zwei Perspektiven gemeint: einerseits die Rollenerwartung, die Vorgesetzte wissentlich oder manchmal auch unbewusst gegenüber Mitarbeitern haben, andererseits das Rollenverständnis, das Mitarbeiter in einer Organisation gewählt oder erlernt haben. Manchmal decken sich Erwartung mit



Verständnis, manchmal gibt es aber Differenzen. Unterschiedliche Auffassungen führen nicht selten zu Problemen in der Führungszusammenarbeit. Selbst wenn Vorgesetzte und Mitarbeiter dasselbe Verständnis haben, erschweren oder verunmöglichen unternehmensinterne Prozesse, Vorschriften oder Systeme manchmal eine adäquate Zusammenarbeit.

Diese beiden Rollen, die Mitarbeiter einnehmen können, lassen sich ausdifferenzieren und erweitern. Auf der linken Seite der Skala ergänzen wir *folgen*. Gefolgschaft ist in vielen Situationen wichtig. Sie bedeutet nicht die sture Ausführung von Anweisungen, sondern intelligent und mitdenkend einem Anführer zu folgen. Derek Sivers (2010) formulierte dazu: „Der erste Gefolgsmann verwandelt einen einsamen Verrückten in einen Anführer.“<sup>2</sup> Auf der rechten Seite des Spektrums kann *führen* ergänzt werden im Sinne der gestaltenden Tätigkeit von Mitarbeitern mit anderen – dem *Führen* von Kollegen und anderen Mitarbeitern ohne formelle Führungsrolle. Darunter verstehen wir nicht Alleinherrschaft ähnlich einer Führungskraft, sondern vielmehr Gleichgestellte *anführen*, d. h. ein Führungsstil, dem andere freiwillig folgen. Auf dieser Stufe verschwimmt der Unterschied zwischen Führungskraft und Mitarbeiter. Jeder führt entsprechend der Notwendigkeit und seiner Kompetenzen. Und alle folgen denjenigen, die Führungsverantwortung kompetent wahrnehmen.

31

#### Ausdifferenzierung der Rolle von Mitarbeitern



Wir sprechen hier bewusst von der *Rolle* der Mitarbeiter – nicht von der Persönlichkeit, der Fähigkeit oder der Präferenz von Mitarbeitern. Der Unterschied wird deutlich, wenn Sie sich und andere in verschiedenen Kontexten beobachten. Manche Mitarbeiter, die im Arbeitsumfeld vermeintlich nicht fähig sind, aktiv zu gestalten, agieren in ihrer Freizeit als hervorragende Führungspersönlichkeiten: im Fußballklub, in einer Freiwilligen-Organisation oder der örtlichen Musikgruppe. Manch hervorragende Führungskraft hingegen ist im privaten Umfeld ein braver Gefolgsmann des Partners. Menschen können unterschiedliche Rollen einnehmen, je nachdem was gefordert, erwünscht oder möglich ist. Dies wird gerade in Krisensituationen deutlich, wenn viele Menschen über sich hinauswachsen.

2 „The first follower is what transforms a lone nut into a leader.“ (Übersetzung des Autors).

Rollen werden meist unbewusst eingenommen – beeinflusst vom Umfeld, von Präferenzen und der eigenen Wahrnehmung der Möglichkeiten, Notwendigkeiten und Alternativen. Haben Mitarbeiter im Unternehmen erfahren, dass Eigeninitiative nicht geschätzt (oder gar bestraft) wird, werden sie die entsprechende, angepasste Rolle einnehmen. Ähnliches geschieht, wenn eine übermächtige Führungskraft keinen Raum für andere lässt. Sofern im Unternehmen Eigeninitiative anerkannt oder gar gefordert wird, verhält es sich umgekehrt. Nicht selten füllen auch Mitarbeiter ein plötzlich entstandenes Führungsvakuum, die vorher nicht durch ihren Gestaltungswillen aufgefallen sind. Natürlich bestimmen auch die eigenen Präferenzen und das persönliche Umfeld, ob jemand eine ausführende oder gestaltende Rolle einnehmen will.

Es gibt nur wenige Menschen, die ausschließlich geborene Befehlsempfänger sind und in keiner Situation gestaltend eingreifen: Im Zweifel macht Not erfinderisch, sobald man auf sich alleine gestellt ist. Umgekehrt gibt es nur wenige Menschen, die situationsunabhängig immer gestalten müssen. Selbst notorische Freiheitskämpfer, die in Diktaturen ihr Leben riskieren, offenbaren in ihren Biografien, dass sie in unterschiedlichen Kontexten und Lebensphasen verschiedene Rollen eingenommen haben. Menschen sind somit weit flexibler als manche Führungskraft glaubt.

32



Das Spektrum von Rollen, die Menschen aufgrund ihrer Persönlichkeiten und Fähigkeiten einnehmen können