



# HR Innovation

## HERAUSGEBER:

Stefanie Krügl | Dirk Murschall | Daniel M. Richter

## ILLUSTRATION & DESIGN:

Susanne Kasper | Sonja Leppin

# Gemeinsam Unternehmenskultur umdenken

25 AUTOREN | 48 STUNDEN | 1 BOOK SPRINT



**HERAUSGEBER:** Stefanie Krügl | Dirk Murschall | Daniel M. Richter

**GESTALTUNG:** Susanne Kasper | Sonja Leppin

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

Jedes Kapitel ist einzeln lizenziert. Das Urheberrecht liegt beim jeweiligen Autor.  
Sämtliche Kapitel stehen unter Creative Commons Lizenz.

**Korrekte Lizenzangabe für geteilte Texte:**



HR Innovation: Gemeinsam Unternehmenskultur umdenken

Hrsg.: Stefanie Krügl, Dirk Murschall, Daniel M. Richter

Gestaltung: Susanne Kasper, Sonja Leppin

[Titel des Kapitels] von [Vorname Nachname des Autors] ist lizenziert unter einer Creative Commons Namensnennung – Keine Bearbeitungen 4.0 International Lizenz.

Sie dürfen: **Teilen** – das Material in jedwedem Format oder Medium vervielfältigen und weiterverbreiten und zwar für beliebige Zwecke, sogar kommerziell. Der Lizenzgeber kann diese Freiheiten nicht widerrufen, solange Sie sich an die Lizenzbedingungen halten.

Unter folgenden Bedingungen: **Namensnennung** – Sie müssen angemessene Urheber- und Rechteangaben machen, einen Link zur Lizenz beifügen und angeben, ob Änderungen vorgenommen wurden. Diese Angaben dürfen in jeder angemessenen Art und Weise gemacht werden, allerdings nicht so, dass der Eindruck entsteht, der Lizenzgeber unterstütze gerade Sie oder Ihre Nutzung besonders. **Keine Bearbeitungen** – Wenn Sie das Material remixen, verändern oder darauf anderweitig direkt aufbauen, dürfen Sie die bearbeitete Fassung der Materials nicht verbreiten. **Keine weiteren Einschränkungen** – Sie dürfen keine zusätzlichen Klauseln oder technische Verfahren einsetzen, die anderen rechtlich irgendetwas untersagen, was die Lizenz erlaubt.

1 2 3 4 5 18 17 16 15 14

1. Auflage

© 2014 Insight Innovation Press;

Illustration © 2014 by Susanne Kasper

Internet: [www.hr-innovation.org](http://www.hr-innovation.org)

**Buchgestaltung**

Idee und Konzeption: Sonja Leppin

Design und Satz: Sonja Leppin, Susanne Kasper

Illustration: Susanne Kasper

Lektorat: Elmar Tannert

Druck und Bindung: Friedrich Pustet, Regensburg

Printed in Germany

ISBN 978-3-9816747-1-2

[www.hr-innovation.org](http://www.hr-innovation.org)

*»Führe nur nach derjenigen Maxime,  
durch die du zugleich wollen kannst, dass sie  
ein allgemeines Gesetz werde.«*

*frei nach Immanuel Kant*

*HR Innovation*



# Inhaltsverzeichnis

GRUSSWORT	11
EDITORIAL	13
<b>1</b> Die digitale Motivation <i>Markus Wolf</i>	16
<b>2</b> HR Innovation in einer Enterprise 2.0 <i>Stephan Grabmeier</i>	42
<b>3</b> Führungskräfte <i>Sibylle Klevenz</i>	60
<b>4</b> Soziales Intranet und Social Collaboration <i>Dirk Murschall</i>	74
<b>5</b> Gemeinsam erfolgreich <i>Sven Franke</i>	94
<b>6</b> Gründer müssen die Kunst des Führens beherrschen <i>Sven von Loh</i>	110
<b>7</b> Einbindung der Generation Y in Unternehmen <i>Jana Schilling</i>	124

<b>8</b>	Ist der kulturelle Wandel ein Phänomen der Generation Y?	152
	<i>Stefanie Krügl</i>	
<b>9</b>	Räume für eine neue Arbeitswelt	174
	<i>Franka Ellen Wittek</i>	
<b>10</b>	Jobsharing	186
	<i>Jana Tepe</i>	
	<b>SONDERTEIL: E-MAIL DISKUSSION</b>	198
	<i>Heiko Fischer, Sibylle Klevenz, Sandra Uhrig</i>	
<b>11</b>	Talentförderung	232
	<i>Dr. Gerhard Wohland</i>	
<b>12</b>	Work-Life-Balance	248
	<i>Dr. Cornelia Reindl</i>	
<b>13</b>	Deutschland übersieht und verpasst Potenziale für Wachstum	272
	<i>Klaus Behrla</i>	
<b>14</b>	Ideen, Daten und Fakten	282
	<i>Tim Schikora</i>	
<b>15</b>	Unsere Persönlichkeit schlägt die Brücke zur neuen Arbeitskultur	294
	<i>Hans-Rainer Pohl</i>	
<b>16</b>	Führen ohne Vorgesetztenfunktion im Mittelstand	318
	<i>Katrin Froschmeier</i>	

17	Stillstand durch Veränderung <i>Daniel M. Richter</i>	338
18	Was Unternehmen von Open Source lernen (können) <i>Stefan Probst</i>	356
19	Kultivierung einer lernenden Organisation <i>Simon Dückert, Katharina Sophie Kley</i>	366
20	Welche Rolle spielen kulturelle Werte im Personalwesen? <i>Sham Jaff</i>	386
21	Der ästhetische Prozess <i>Michael Schels</i>	398
22	Kunst in Unternehmen <i>Thor van Horn</i>	412
23	Und plötzlich Changemanager <i>Dirk Murschall, Stefanie Krügl, Daniel M. Richter</i>	440
	DANKSAGUNG	457
	GESTALTUNG <i>Susanne Kasper, Sonja Leppin</i>	460
	MITSTREITER & MÖGLICHMACHER	463

# Grußwort

## *In die Zukunft denken*

Katharina Heuer

Das Unternehmen von morgen wird anders sein: Es wird mehr Netzwerk als Hierarchie sein, es wird mehr durch eine agile Selbstorganisation denn durch ein starres Berichts- und Vorlagewesen gekennzeichnet sein, es wird mehr auf virtueller Dynamik denn auf Austausch vor Ort beruhen und es wird durch seine Diffusionsfähigkeit und weniger durch seine Grenzen definiert werden.

Der Change, der vor uns liegt, ist riesig: Geschäftsmodelle anpassen, Strukturen neu denken, Kompetenzen neu justieren – und das alles bei laufendem Geschäft.

Das kann nur funktionieren, wenn der Change prozessual Elemente des Zielzustandes nutzt, wenn Methoden der Dynamisierung von Strukturen zum Einsatz kommen, wenn Stakeholderorientierung und Virtualität in den einzelnen Schritten des Veränderungsprozesses gelebt werden.

Dieses Book Sprint-Projekt erfüllt diese Voraussetzungen: Es schafft neue Netzwerke, in denen erlebbar wird, wie man auf neuen Wegen erfolgreich an einem gemeinsamen Ziel arbeiten kann. Ein guter Meilenstein, um dem Unternehmen von morgen einen Schritt näher zu kommen.

**Katharina Heuer**

*Vorsitzende der Geschäftsführung*

*Deutsche Gesellschaft für Personalführung e.V.*

## Wie dieses Buch entstand

Am 16. und 17. Mai 2014 schrieben kreative Köpfe aus unterschiedlichen Disziplinen in Frankfurt am Main innerhalb von 48 Stunden ein Buch über den Wandel in der Unternehmenskultur und in der Zusammenarbeit in Organisationen.

Innerhalb von 48 Stunden ein umfassendes Buch zu schreiben, klingt ausgesprochen sportlich – zumal dann, wenn der Anspruch darin liegt, dass das Ergebnis sich mit einem klassischen Herangehen messen können soll. Inspiriert wurde das ungewöhnliche Projekt vom »*Execute Book*«, das mit einer vergleichbaren Zielvorgabe ebenfalls innerhalb nur weniger Tage entstanden ist.

### *Ein Book Sprint zum Thema HR Innovation*

Ein Book Sprint vereint zwei wesentliche Kräfte: die gemeinschaftliche Arbeit an einem Thema, das den Akteuren besonders am Herzen liegt, und das intensive Eintauchen in eine von Motivation getrie-

bene Arbeitsatmosphäre. Das Thema für den Book Sprint stand ebenfalls schnell fest – wie sehen Organisationskulturen aus, die Erfolg ermöglichen? Wie schaffen es innovative Unternehmen, für die kreativsten Köpfe ihrer Branche attraktiv zu sein und Begeisterung bei ihren Mitarbeitern zu wecken?

Nach dem Entstehen des Canvanizer während einer dieser 48-Stunden-Unkonferenzen – dem Start-up Weekend Nürnberg – und dem damit verbundenen Erfolg der Canvas Methodik lag es nahe, den sich gerade entwickelnden HR Innovation Canvas ins Zentrum des Book Sprint zu rücken. Der HR Innovation Canvas ermöglicht es, die internen und externen Elemente einer erfolgreichen Unternehmenskultur auf einen Blick zu strukturieren und zu visualisieren. Er deckt dabei alle wesentlichen Aspekte von Corporate Culture und Recruiting Strategie ab.

### *Zwei Dutzend Autoren, zwei Tage Zeit, ein Ergebnis*

Als Autoren und Unterstützer haben sich gut zwei Dutzend Experten eingefunden. Viele von ihnen haben persönlich am Book Sprint teilgenommen. Wem dies nicht möglich war, der konnte separat Beiträge einreichen und über Videokonferenzen

mit den Teilnehmern vor Ort diskutieren. Und es wurde viel diskutiert. Fragen zu Unternehmenskultur, Selbstorganisation, Mitbestimmung, Sinn, Motivation, Entscheidungskultur, Fehlerfreundlichkeit, Offenheit, Transparenz, Technik, Know-how, Projektmanagement, Recruiting und vieles mehr. Viele der Gedanken wurden in Worte gefasst, in Texte gegossen und sind nun Teil dieses Buches.

Das Ergebnis übertrifft unsere Erwartungen bei Weitem. Wir hatten uns erhofft, mit einer breiten Auswahl an Teilnehmern auch einen weiten Bereich des Themas Organisationskultur abzudecken. Durch die Freiheiten auf dem Book Sprint haben sich die Inhalte ein Stück weit verselbstständigt. So enthält das Buch nun Facetten, die wir vorher nicht erahnt hatten. Aber lest selbst. Wir freuen uns auch weiterhin über tolle Beiträge und Kommentare in unserem Blog und unseren Kanälen in den sozialen Medien.

Danke an alle Leser und besonders an unsere Autoren und Mitstreiter. Ohne euch wäre das Projekt so nie zustande gekommen.

*Stefanie, Daniel & Dirk*

*Nürnberg, Frankfurt, Porto im Mai 2014*



# 1 Die digitale Motivation

*Ein Bericht*



**Markus Wolf**

Innovationsmanager | UX Experte

Webarchitekt

### *MacGyver unter den Innovationsmanagern*

*Angefangen hat bei Markus alles mit dem Internetbrowser Netscape 1.0 im Jahr 1994, ausgehend vom Rechenzentrum an der Georg-Simon-Ohm-Hochschule Nürnberg. Sein Weg führte ihn über mehrere Werbeagenturen und Standorte in ganz Deutschland schließlich wieder zurück in die beschauliche Frankenmetropole, in der er auch schon im Krankenhaus Martha-Maria seinen Zivildienst geleistet hat. Inzwischen arbeitet er als Innovations-Manager bei einem großen Fachverlag. Er berät bei Social Media-Themen, konzipiert, organisiert und realisiert größere Webseiten und Portale und ist darüber hinaus häufig auf Fachveranstaltungen anzutreffen.*

# Die digitale Motivation

## Ein Bericht



*Es ist Sandras erster Arbeitstag.* Sie wurde eingestellt, um in einem international tätigen, mittelständischen Unternehmen mit ca. 2.000 Mitarbeitern

### Culture Clash

eine einheitliche technische Plattform für die interne und externe Kommunikation zu schaffen. Sie wurde speziell ausgewählt, weil sie auf der einen Seite sehr kommunikativ ist. Auf der anderen Seite bringt sie viel Erfahrung im Bereich Marketing mit und glänzt durch sehr spezielle technische Kenntnisse. Mit diesen Kenntnissen ist sie fast allein im Unternehmen, denn die meisten Kollegen setzen auf eine viel ältere Technik. Aber auch sie sind interessiert, was Sandra so »drauf hat«. In ihrem Bewerbungsgespräch konnte sie mit ihren Ideen und Vorstellungen alle Teilnehmer – auch aus der Geschäftsleitung – überzeugen. Schon Wochen vor ihrem ersten Tag wurden die Mitarbeiter auf Sandras Kommen vorbereitet. Die Geschäftsleitung schwärmt von der hohen Innovationskraft, die mit ihr in das Unternehmen

kommt. »Wir sind sehr stolz, dass wir sie als internationale Expertin für diese Aufgabe gewinnen konnten«, ist der Satz, den man von der Geschäftsleitung jeden Tag hörte.

Ja, die Geschäftsleitung ist wirklich stolz darauf. Das darf sie auch sein, denn es war ein hartes Stück Arbeit, Sandra davon zu überzeugen, ihren Job in Boston aufzugeben und nach Deutschland zu kommen. Zwar ist Sandra gebürtige Deutsche, hat aber schon früh begonnen, international zu arbeiten. Zahlreiche Fachvorträge haben sie immer wieder in die USA oder nach Indien geführt. »Wenn man so häufig unterwegs ist, dann sucht man sich zum Leben am besten einen Ort, von dem aus man gut reisen kann«, meinte sie einmal in einem Interview mit einem Fachmagazin. Die Geschäftsleitung hat sie davon überzeugt, dass ihr gerade die kurzen Entscheidungswege bei ihrem neuen Arbeitgeber eine riesige Chance bieten. Jeder Geschäftsführer werde jederzeit ein offenes Ohr für sie haben und sie bei ihrem Vorhaben unterstützen. Da Sandra in den letzten Jahren sehr viele kürzere Projekte umgesetzt hat, ist sie froh, jetzt einmal an eine Aufgabe zu kommen, die längerfristig geplant ist. Deshalb spielt es keine Rolle, dass sie für den Weg zum größ-

ten internationalen Flughafen Deutschlands mit dem Zug fast eine Stunde benötigt. Sehr motiviert kommt sie am Morgen an und beginnt ihren ersten Arbeitstag. Sie wird persönlich von einem der Geschäftsführer empfangen und nach einem einstündigen Gespräch in die Fachabteilung begleitet, der sie zugeordnet wurde: Vertrieb und Marketing. Dort angekommen erkennt sie gleich jemanden wieder, den Marketingleiter, der bei ihren Bewerbungsgesprächen stets anwesend war, aber nicht wirklich viel dazu beigetragen hat. Nach ein paar Minuten sitzt sie schon an ihrem Arbeitsplatz. Ein angenehmes Einzelbüro, nebenan sitzt die Sekretärin des Marketingleiters und einen Raum weiter der Marketingleiter selbst. Der Rest der ca. 30 Mitarbeiter ist in zwei Großraumbüros aufgeteilt, die jeweils von zwei Teamleitern geführt werden. Zur Begrüßung hat sich das ganze Team etwas Nettes einfallen lassen. Ab 17 Uhr wird die Tastatur in die Pause geschickt, und alle zusammen unternehmen eine historische Stadtführung mit anschließendem Abendessen in gemütlichem Ambiente. Am Morgen kommen alle im großen Besprechungsraum zusammen, um sich gegenseitig kennenzulernen. Sandra erzählt, welche Aufgaben sie bei vorhergehenden Projekten hatte und welche Ideen sie für dieses

Unternehmen mitbringt. Euphorisch erwähnt sie, dass sie von der Geschäftsführung bei ihren Aufgaben unterstützt wird. Dieser Wille zur Veränderung sei genau das gewesen, was sie überzeugt habe, diese Stelle anzunehmen. Anschließend stellen sich die einzelnen Mitarbeiter vor und erklären kurz, was ihre Aufgabe ist. Nach zwei Stunden Besprechung hat Sandra erstmals Zeit, sich in ihr Büro zurückzuziehen und mit der Einrichtung warm zu werden.

Sie startet ihren Laptop und muss feststellen, dass dieser wohl ein über zwei Jahre altes Modell ist. Daneben liegt ein Post-it mit der Info, dass der neue Laptop schon bestellt wurde und in den nächsten Tagen bereitgestellt wird. »So weit, so gut, die Hoffnung stirbt ja bekanntlich zuletzt«, denkt sie sich und fragt bei der Sekretärin des Marketingleiters nach, wo denn ihr Mobiltelefon sei, sie könne es nicht entdecken. Die Antwort ist mehr als ernüchternd: »Mobiltelefone gibt es nur für Führungskräfte. Sie haben mit Ihrem Einzelbüro ja schon einen sehr begehrten Platz, da bekommen sie nicht auch noch ein Mobiltelefon.« Bis zum Abend kommen dann noch einige weitere ernüchternde Informationen zusammen. Der Internetzugang wird für bestimmte Seiten blockiert, die Sandra für ihre Auf-

gabe benötigt. Darüber hinaus gibt es keine Möglichkeit, andere Browser zu installieren, um den Funktionsumfang von Webseiten an verschiedenen Ausgabegeräten testen zu können. Ein WLAN gibt es nicht, so dass sie auch ihre eigenen Mobilgeräte nicht beruflich nutzen kann. Selbst in den Besprechungsräumen kämpfen die Mitarbeiter um die wenigen funktionierenden Netzkabel. Ihre E-Mails kann sie nur auf ihrem Laptop abrufen, eine Einrichtung auf Smartphone ist zwar möglich, aber nur für Führungskräfte erlaubt. Das schlimmste ist aber, dass die von ihr im Vorfeld abgestimmte Softwareausstattung nicht installiert ist. So nutzt sie den klassischen Weg per Telefon und erreicht sogar einen der Geschäftsführer, der sie nach kurzer Erklärung der Lage auch bittet, ihm eine Liste mit ihren Anforderungen zu schicken. Das tut sie dann auch und bekommt schnell die Antwort, dass das alles in Ordnung gehe und er die Bestellung über das Geschäftsleitungssekretariat an die entsprechenden Stellen weiterleiten werde.

Eine weitere Antwort-E-Mail im Laufe des Tages erklärte ihr, dass die von ihr gewünschten Softwarepakete nicht so einfach zu bekommen seien. Diese Pakete wären zwar überall erhältlich, aber gerade

der Händler, mit dem das Unternehmen zusammenarbeite, könne sie nicht besorgen. Ein anderer Händler könne leider nicht beauftragt werden. Da mache die Buchhaltung nicht mit. Auf die Frage, ob man die für ihre Arbeit wichtigen Webseiten nicht freischalten könne, bekommt sie ebenfalls keine klärende Antwort. »Wenn wir diese Seiten freischalten würden, könnte jeder Mitarbeiter sie nutzen, und dann würde keiner mehr arbeiten«, meint der Kollege aus der IT. Private Geräte jedoch dürften niemals eingesetzt werden, das sei verboten.

### *Mit dem Frust allein gelassen*

Lassen wir Sandra jetzt einmal mit ihrem Frust allein und betrachten die Situation mit dem nötigen Abstand. Das Unternehmen konnte mit Sandra eine echte Koryphäe einstellen. Es war die Geschäftsleitung, die hauptsächlich das Bewerbungsgespräch führte und auch immer den Willen zur Innovation unterstrich. Der Geschäftsleitung war bewusst, dass ihr Ziel, eine internationale Kommunikationsplattform aufzubauen, nur durch eine andere Denkweise erreicht werden kann. »Wir müssen internationaler denken«, gehörte zu den Lieblingssätzen des Geschäftsführers, der in Sandras Bewerbungsgesprächen saß. Doch was bedeutet das? Mit Sandra



kommt eine Mitarbeiterin in das Unternehmen, die eine ganz andere Arbeitsweise gewohnt ist. Für sie ist es kein Problem, eigene Geräte beruflich zu nutzen, weil es ohnehin keine Trennung mehr zwischen Privat- und Berufsleben gibt. Für sie sind effektive, schnelle und leichte Laptops Standard, da ihr diese eine Arbeit an verschiedenen Standorten ermöglichen. Neue Tools zum Testen und zur Verbesserung der eigenen Workflows werden ständig installiert und deinstalliert, und das Smartphone ist allgegenwärtig. Dabei spielt es keine Rolle, wie man seine Aufgaben erledigt, Hauptsache, das Ziel wird erreicht. Sandra ist schon am zweiten Tag sehr deprimiert, da ihr eine innovative Arbeitsumgebung versprochen wurde, sie aber gefühlt in die Steinzeit zurückversetzt wurde. Das Unternehmen hat Sandra eingestellt, damit sie ihre Erfahrungen einbringt und ihm hilft, seine Ziele zu erreichen. Jetzt steht sie erst einmal vor der Aufgabe, ihre grundlegenden infrastrukturellen Probleme zu lösen, bevor sie mit der eigentlichen Arbeit beginnt. Und zwar so, dass sie ihr Potenzial voll ausschöpfen kann.

Warum braucht Sandra diese »andere« Arbeitsumgebung? Diese Frage ist einerseits sehr leicht zu beantworten, aber andererseits auch wieder sehr

schwer. Ich gebe zuerst die einfache Antwort und versuche mich dann an der umfangreicheren Variante.

Sandra ist es gewohnt, sehr leistungsorientiert zu arbeiten. Sie hat sich häufig selbst für die Lösung der anstehenden Probleme motiviert und sich dabei ein umfangreiches Wissen über ihren Fachbereich aneignen können. Sie jongliert perfekt mit verschiedenen Plattformen und setzt Agenturen wie Tools ein – nämlich als Bausteine zur Lösung von Aufgaben. Jetzt wird sie in ein strenges Korsett gezwängt, das nicht die Lösung als Wichtigstes ansieht, sondern die Erhaltung einer bestehenden bürokratischen Struktur. In dieser Struktur kann sie nicht die gewohnte Leistung bringen, und das frustriert sie.

Doch was ist Sandras eigentlicher Antrieb? Warum wurde sie so gut in ihrem Job? Und was unterbindet Sandras neues Unternehmen mit den vielen Verboten? Es ist die Freiheit! Die Freiheit, selbst entscheiden zu können. Sandra motiviert sich eigenständig. Sie handelt nach eigenem Ermessen für die Ziele des Unternehmens, aber auch für sich selbst. Sie braucht keine festen Arbeitsplätze, weil ihre Arbeit, deren Bedingungen sich ständig ändern, das nicht erlaubt. Diese dauernden Änderungen fordern ein flexibles

Arbeitsumfeld, in dem sie selbst entscheiden kann, wie sie reagiert. Wenn es etwas zu entscheiden gibt, dann wird das schnell und effektiv erledigt. Es gibt kein wochenlanges Warten. Dabei hat Sandra in der Vergangenheit nicht etwa in kleinen Agenturen gearbeitet, sondern war für Konzerne unterwegs. Diese Unternehmen haben »Tiger-Teams« gebildet und dort neben Sandra auch andere Experten platziert. Die Umgebung wurde extra so gestaltet, dass die Experten die für sie richtige Arbeitsumgebung vorgefunden haben, in der sie effektiv arbeiten können und die sie gleichzeitig motiviert. Was macht eine Arbeitsumgebung aus, die für innovative Experten motivierend wirkt? Früher war es einfach: Es gab Urlaub, Gehaltserhöhungen, Spesenabrechnungen und Geschenke, um Mitarbeiter zu motivieren. Doch das funktioniert bei Sandra nicht mehr. Sandra möchte ihre Arbeit in ihren Alltag integrieren, und da sie selbst sehr flexibel reagieren muss, erwartet sie das auch von ihrer Arbeitsumgebung, etwa dann, wenn sie ihre Kostüme von der Reinigung abholen muss, weil diese um 17 Uhr schließt. Oder wenn sie einen neuen Pass beantragen muss, um die nächste Reise zu einer Konferenz anzutreten. Wenn sie morgens mit dem Fahrrad ins Büro kommen möchte, um fit zu bleiben. Das erfordert sehr

flexible Arbeitszeiten, keine Pflicht zur Anwesenheit und in Sandras Fall auch eine Dusche und einen Kleiderschrank im Büro, damit sie sich nach dem Radfahren umziehen kann. Für Sandra ist das Büro auch nicht immer am gleichen Platz. Es ist in der U-Bahn, im Café, in einem Coworking Space oder in einem Hotelzimmer.

### *Ein Konzept für alle Mitarbeiter?*

Ist das ein Konzept für alle Mitarbeiter? Nein, es zeigt den Prozess der Veränderung, in dem wir uns befinden. Experten wie Sandra erwarten dieses Umfeld, während die Mehrheit der aktuell arbeitenden Menschen weiterhin nach den Idealen der Betriebsräte ihre Anwesenheit in Büros absitzt. Den Experten ist ihre Zeit dafür viel zu schade, sie möchten produktiv arbeiten, Spaß dabei haben und etwas beitragen. Während die meisten Mitarbeiter in Unternehmen nur extrinsisch motiviert sind, also im Januar schon von ihrem Jahresurlaub träumen und nur durch die unausgesprochene Androhung einer Kündigung überhaupt dazu zu bewegen sind, zu arbeiten, möchte Sandra Spaß bei der Arbeit haben. Der Anteil der Arbeit, den Sandra intrinsisch, also um ihrer selbst willen schafft, steigt immer mehr. Sie hat zum Beispiel Spaß, wenn sie Statistiken auf-



bereiten und interpretieren kann. Manchmal macht sie das auch an einem Sonntagnachmittag oder unterwegs. Ihr macht es einfach Freude, Zusammenhänge lesen und erkennen zu können, Zusammenhänge, die sie dann später auch in Besprechungen über ihr Projekt oder in Vorträgen mitteilen kann. Das ist der Grund, warum sie so erfolgreich ist. Sie strahlt eine Energie und Leidenschaft aus, mit der sie Kolleginnen und Kollegen mitreißt und motiviert. Ihre Vorträge sind immer gut besucht und man hat niemals ein »Bingo!« – dazu später mehr – gehört.

Diese Anerkennung strahlt auf das Unternehmen aus, für das sie arbeitet. Wenn ein Unternehmen oder Konzern einer Mitarbeiterin wie Sandra die Chance gibt, so zu arbeiten, wie sie es für richtig hält, dann ist das Unternehmen auch bereit, anderen Mitarbeitern diese Chance zu bieten. Das funktioniert aber nur, wenn Sandra offen über ihren Arbeitgeber kommunizieren kann und selbst weiß, was sie wie sagen darf und kann. Detaillierte Regelungen sind kontraproduktiv, unterbinden die offene Kommunikation und somit die Übertragung der Energie und Leidenschaft von Sandras Vortrag auf ihren Arbeitgeber.

Wie schon erwähnt, sind Mitarbeiter wie Sandra noch nicht in der Mehrheit. Aktuell stellen sie noch

eine große Minderheit dar, die aber einen gewaltigen Einfluss auf den Erfolg von Projekten hat. Was passiert, wenn man diese überwiegend intrinsisch motivierten Mitarbeiter in Strukturen platziert, die rein extrinsisch gesteuert sind? Oder anders ausgedrückt – wird eine Schale fauler Äpfel wieder knackig, wenn man einen frischen Apfel hinzugibt? Nein, der frische Apfel wird schneller faul! Mitarbeiter wie Sandra erkennen von sich aus, ob sie sich zu stark von den »faulen Äpfeln« beeinflussen lassen. Ist die Beeinflussung zu hoch, entscheiden sie sich frühzeitig für einen Wechsel des Arbeitgebers.

Aber was ist die richtige Organisationsform für Mitarbeiter wie Sandra? Aktuell wäre zu empfehlen, eine Art »Tiger-Team« mit anderen ähnlich arbeitenden Mitarbeitern einzurichten. Unter einem Tiger-Team, auch gerne »autonomes Innovations-team« genannt, versteht man ein von Strukturen und Abläufen entkoppeltes Projektteam. Dabei kann dieses Team am selben Standort arbeiten, sehr gern wird aber der Vorteil einer kompletten räumlichen Trennung genutzt. Ziel eines Tiger-Teams ist die maximale Freisetzung von Kreativität, um bessere und schnellere Ergebnisse hervorzubringen. Im Detail könnte dieses Team sich selbst organisieren

und dabei die grundlegenden Dienste des Unternehmens nutzen. Darunter fallen Dienste wie Exchange für die E-Mail-Kommunikation oder der Zugriff auf den Einkauf und die Reisekostenabrechnung. Organisatorisch würde ein solches »Tiger-Team« einer Stabsstelle auf Geschäftsleitungsebene oder einer anderen hohen Leitungsperson zugeordnet werden. Ein Teamleiter organisiert das Tiger-Team als »Primus Inter Pares«. Er ist sozusagen die Seele des Teams und sorgt dafür, dass Regeln eingehalten werden.

Das Fazit aus Sandras ersten Arbeitstagen zeigt, dass es besser ist, Experten wie sie nicht in bestehenden starren Strukturen zu integrieren. Sie sollten besser zusammen mit anderen Querdenkern in einem Tiger-Team zusammengefasst werden. Diese Tiger-Teams von vielleicht fünf bis sechs Mitarbeitern organisieren sich selbst und können auf vorhandene Infrastrukturen wie E-Mail oder andere IT-Services zurückgreifen.

Wichtig ist nur, dass diese Teams die Freiheiten bekommen, die sie für ihren Alltag benötigen. Keine starren Organisationskonstrukte, sondern Möglichkeiten zur freien Selbstentfaltung – etwa, indem sie über ihre Arbeit bloggen, intern und extern kommunizieren und die Möglichkeit bekommen,



ihre Ergebnisse mit anderen zu teilen. Einfache Regeln über unternehmensinterne und allgemeine Informationen helfen dabei, eine Sicherheit bei der Datenweitergabe zu gewährleisten. So können zum Beispiel Vorträge auf Veranstaltungen intern und extern angekündigt und im Nachgang als Video veröffentlicht werden. Intern können bestimmte Ideen, Innovationen oder Entwicklungen für alle Mitarbeiter aufbereitet werden. Wichtig ist, dass das Blog nebenbei gepflegt wird, was nur funktioniert, wenn der Zugriff der Autoren auch von extern erfolgen kann, also die Experten von verschiedenen Orten schreiben und veröffentlichen können. In vielen Unternehmen führt diese Arbeitsweise der Experten und des Tiger-Teams zu einem großen Konflikt mit dem Betriebsrat. Die Lösung, diese Experten als leitende Angestellte einzustellen, sollte aber der allerletzte Schritt sein. Vielmehr muss der Betriebsrat frühzeitig in die Planung mit einbezogen werden, damit er das neue Konzept auch versteht und unterstützt.

### *... drei Monate später*

So, aber jetzt zurück zu Sandra. Sie hat sich nach drei Monaten eine gewisse Freiheit erarbeitet, besitzt nun uneingeschränkten Zugriff auf das Internet und ein

Smartphone. Neben einem kleineren und schnelleren Laptop hat sie noch einen stationären Testrechner mit der Möglichkeit, Testumgebungen selbst einzurichten. Das alles hat sie in ihrer Abteilung nicht gerade beliebt gemacht. Ihr Chef, der Marketingleiter, ist nicht gut auf sie zu sprechen, weil sie mehr »Statussymbole« wie Smartphone, kleiner Laptop usw. hat als er. Zudem arbeitet Sandra in Besprechungen aktiv mit und hinterfragt bestehende Prozesse und Aufgaben. Das stört die Ruhe in solchen Runden. Aber lassen Sie uns doch einmal direkt in eine Besprechung einsteigen.

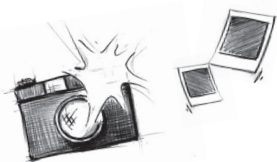
Sandra ist das erste Mal zu einer Runde eingeladen worden, die sich alle zwei Wochen trifft. Ihr Kernthema ist die Frage, wie können wir unser Unternehmen im Internet bekannter machen. Das Treffen begann sogar fast pünktlich, mit nur fünf Minuten Verspätung. Als Einstieg wurde neben der Anwesenheitsliste auch das Protokoll der letzten Besprechung abgearbeitet. »Herr Müller, wie weit sind Sie mit der Suche nach einer geeigneten Agentur für Suchmaschinen-Marketing oder wie man das nennt?«, fragte der Vorsitzende und Herr Müller antwortete: »Ja, nicht viel weiter, ich habe mal recherchiert und sehr viele gefunden, daher würde

ich vorschlagen, wir engagieren jemanden, der uns eine Auswahl möglicher Kandidaten erstellt.« Der Vorsitzende war begeistert und wollte schon dem Vorhaben zustimmen, als sich Sandra nach ihrer Beobachtungsphase erstmals zu Wort meldete. »Ich kenne mehrere hervorragende SEO-Agenturen und habe mit einigen schon zusammengearbeitet. Drei von ihnen könnte ich sehr empfehlen.« Der Vorsitzende hieß Sandra ironisch willkommen, anstatt auf ihre Aussage einzugehen. Er gab ihr zu verstehen, dass sie laut Geschäftsleitung wohl einiges zu dem Thema beizutragen habe, dies aber erst einmal langsam beginnen sollte. Sandra erkannte die grundsätzlich feindselige Haltung einiger Besprechungsteilnehmer, eine Reaktion, die ihr leider nicht mehr unbekannt war. Vielfach waren ihre Erfahrungen als unerwünscht und noch häufiger sogar als fachlich falsch abgewiesen worden.

Im Anschluss an die Besprechung schickte Sandra an alle Teilnehmer eine E-Mail mit der kurzen Information, welche Agenturen sie empfehlen würde und nahm dabei auch die Geschäftsleitung in Kopie, da diese sie explizit darum gebeten hatte. Eine Reaktion kam nicht. Zwei Wochen später konnte der Vorsitzende einen Erfolg vorweisen und

bekam das Budget für einen externen Experten, der drei SEO-Agenturen empfehlen sollte. Herr Müller bekam die Aufgabe, einen umfangreichen Anforderungskatalog zusammenzustellen, verbunden mit dem Hinweis, er könne ja auch Sandra mit einbeziehen, wenn sie für solche Aufgaben auch Zeit habe. Wiederum zwei Wochen später lag der gewünschte Anforderungskatalog vor, und ein Experte war schon mit der Auswertung beschäftigt. Mit sechs Wochen Verspätung konnte er schließlich Ergebnisse liefern und – Sie denken es sich bestimmt schon – die drei Agenturen stimmten exakt mit den SEO-Agenturen überein, die auch Sandra nach ihrem ersten Tag in der Runde allen mitgeteilt hatte.

Bei der nächsten Besprechung nutzte sie diesen »Erfolg« aber nicht aus, um sich selbst zu feiern, sondern machte einen neuen Vorschlag, von dem sie sich viel erhoffte: »Wir müssen Accounts bei Social Media-Diensten einrichten und für uns nutzen. In Facebook kann man zusätzlich noch eine Firmensite einrichten, das geht schnell und kostet nichts«, schlug Sandra vor. Die Reaktionen waren sehr unterschiedlich. Während der Vorsitzende sich erkundigte, ob das überhaupt seriös sei, kam von einigen anderen die Frage, wer das denn machen solle, für Spielereien hätten sie keine Zeit.



Nach einigen Minuten schlug Sandra vor, dass sie die Aufgabe gerne übernehmen würde; falls alles erfolgreich verlief, könnte der Job ja im Team verteilt werden. Der Vorsitzende stimmte vorbehaltlich zu, wollte aber das Ganze noch mit der Geschäftsleitung abklären. Um zu vermeiden, dass dies wieder so endete wie ihre letzte Aktivität in dieser Runde, sprach Sandra einen der Geschäftsführer direkt an, als sie ihm »zufällig« begegnete. Dessen Antwort war simpel und eindeutig: »Klar, machen Sie. Wenn es uns nichts kostet, sollten wir es zumindest probieren.« Sandra legte los und richtete entsprechende Accounts ein. Zur nächsten Besprechung kam sie dann schon mit ein paar Screenshots von den eingerichteten Social Media-Kanälen. Zu Beginn wies der Vorsitzende darauf hin, dass die Geschäftsleitung einer Nutzung von Social Media zwar zugestimmt habe, ihnen aber auch kritisch gegenüberstehe. Ungeachtet dieser »kreativen« Interpretation der Aussage der Geschäftsleitung zeigte Sandra ihre Screenshots und wies darauf hin, dass sie ab jetzt darüber regelmäßig Informationen verbreiten würde. Die Informationen seien mit der Pressestelle abgestimmt. Aktuelle Infos bekomme sie auch von den Produktmanagern und den Serviceleitern, bei der Abteilungen seien sehr nah am Kunden. Eine

Statistik sei eingerichtet und werde jedem Teilnehmer dieser Besprechungsrunde automatisch einmal wöchentlich zugesendet.

Springen wir jetzt weitere drei Monate weiter. Sandra hat durchgehalten und kommuniziert regelmäßig entsprechende Nachrichten über die Social Media-Kanäle. Sie konnte auch einige Erfolge verbuchen. So gab es für immer wiederkehrende Serviceanfragen mittlerweile eine FAQ-Liste, die aktiv verteilt wurde. Das Feedback der Kunden war durchweg positiv. Das beste Feedback aber kam von den Produktmanagern, die beobachteten, wie Kunden direkt auf ihre Meldungen reagierten. In einigen Fällen kam sogar eine direkte Kommunikation zustande. Sandra berichtete regelmäßig von steigenden Fans auf Facebook und von neuen Followern bei Twitter. Leider wurde das Kundenfeedback noch von vielen ignoriert und als störend abgetan. Sandra arbeitete mit der Zeit immer intensiver mit den jeweiligen Produktmanagern zusammen. Das Feedback der Kunden kam immer häufiger, und die Denkweise der Produktmanager begann sich allmählich zu verändern. Sie entwickelten ein wirkliches Bild von ihren Kunden. Waren früher noch hin und wieder absolvierte Pflichtbesuche

bei Kunden nötig, so bekamen sie jetzt das Feedback viel schneller und einfacher. Mit dieser Änderung der Denkweise, verbunden mit dem besseren Bild des Kunden, veränderte sich auch die Motivation der Produktmanager. Jetzt begannen sie immer mehr von ihren Kunden zu sprechen und bezogen die Meinung »ihrer« Kunden zunehmend in interne Entscheidungen mit ein. News wurden jetzt vorbereitet und untereinander abgestimmt. Es entstand ein kleiner Redaktionsplan, mit dem alle untereinander Vertretungen definierten. Die Kundenzufriedenheit stieg messbar, und auch die Verkaufszahlen verbesserten sich. Wer aber war die Person, die die Freigabe für die Facebook-Aktivitäten gab? Wer ordnete an, dass jetzt Facebook »gemacht« wird? Niemand! Sandra startete aus eigener Initiative heraus diese Aktivitäten und nahm den Mitarbeitern jegliche Angst vor dem Umgang mit diesen Medien. Sie stand jedem sofort für Fragen zu Verfügung und unterstützte, wo sie nur konnte. Die Veränderung trat ganz allmählich ein, so dass sie keinem so richtig bewusst wurde. Erst als die Geschäftsleitung in der Weihnachtsansprache eben diese Veränderung der Denkweise hin zum Kunden lobend erwähnte, war auch dem letzten Blockierer klar, dass der Wandel auch ihn treffen würde.

War die Vorgehensweise von Sandra richtig? Hätte sie nicht besser einen anderen Weg gehen sollen, als sich absichtlich über viele »Verbote« hinwegzusetzen? Die Schwierigkeit bei Innovationen sind immer die Personen, die bestrebt sind, diese zu verhindern. Sie tun dies jedoch nicht aus bösem Willen, sondern aus der Angst heraus, dass diese Veränderungen auch sie betreffen könnten. Wenn diese Veränderungen aber in kleinen Schritten erfolgen, dann werden sie nicht als Bedrohung wahrgenommen. Somit war Sandras Methode sicherlich die Richtige. Da Sandra aber rein aus Eigenmotivation heraus diese Aktivitäten startete, ist es sinnvoller, im Unternehmensumfeld diese Innovationen gezielt zu fördern. Eine Möglichkeit hierbei ist auch wieder ein Tiger-Team. Dort können Innovationen kontinuierlich vorangetrieben und langsam auf alle Mitarbeiter ausgerollt werden, ein Prozess, der strukturiert und geplant verläuft und nicht spontan, nur auf Basis einer sehr motivierten Mitarbeiterin.

Ich möchte diese Geschichte nicht enden lassen, ohne noch etwas zu Sandra zu schreiben. Sie verließ das Unternehmen nach vier Jahren, hauptsächlich aus dem Grund, dass sie immer allein war und nie wirkliche Kollegen hatte, mit denen sie sich austauschen konnte. Sie reduzierte ihre Besuche auf Ver-



anstaltungen, um die Veränderungen im Unternehmen voranzubringen. Zum Ende hin war sie immer frustrierter davon, dass sie niemanden hatte, der ihre Ideen spiegelte. Vielleicht wäre Sandra immer noch für das Unternehmen tätig, wenn andere Mitarbeiter sie unterstützt hätten. Ihre Motivation war aufgebraucht und niemand konnte ihr dort helfen, ihre Tanks wieder aufzuladen.

### *Bullshit-Bingo*

Das »Bingo« möchte ich nicht unkommentiert lassen und erklären, was Buzz-Word-Bingo denn überhaupt ist. In diesem Zusammenhang spricht man auch gerne von Bullshit-Bingo oder Besprechungs-Bingo. Es ist eine humoristische Variante des Bingo, welche die oft zusammenhanglose Verwendung von Buzzwörtern in Vorträgen, Präsentationen oder Besprechungen persifliert.

Viele Präsentationen werden gerade im Marketing und Vertriebsumfeld mit vielen »Fachbegriffen« gespickt, die in diesem Zusammenhang falsch sind oder, noch schlimmer, überheblich und unangebracht klingen. Angeblich dient die häufige Verwendung von Fachbegriffen dazu, dass die Zuhörer, beeindruckt von der häufigen Nennung, die (nicht vorhandene) Kompetenz des Vortragenden aner-

kennen. Für Experten ist das nur lächerlich. Aus diesem Grund kam der Wissenschaftler Tom Davis schon 1993 auf die Idee, statt Bingokarten mit Zahlen, Karten mit Schlagwörtern zu benutzen. Diese werden vor einer Präsentation an die Teilnehmer verteilt und gemäß den Regeln des Bingo behandelt. Hat einer der Anwesenden dann eine horizontale, vertikale oder diagonale Reihe komplett, ruft er »Bullshit«. Damit wird die übermäßige Verwendung oft inhaltsleerer Schlagwörter kritisiert.

### *Zusammenfassung*

*Wenn zwei Welten aufeinandertreffen, gibt es nicht nur Reibungspunkte, sondern, wie am Beispiel der Expertin Sandra, ganze Reibungsflächen. Zwei verschiedene Sichtweisen müssen miteinander arbeiten, weil sie in eine feste Struktur gepresst werden. Strukturen, die keine nachhaltigen Innovationen ermöglichen. Warum? Weil diese Bedingungen andere Denkweisen unterdrücken, anstatt sie zu fordern. Am Beispiel der Expertin Sandra gehe ich auf einige Fehler bei den Versuchen ein, Experten in Teams zu integrieren. Ich biete Lösungsansätze, wie Unternehmen diese Experten gleichzeitig langfristig binden und enorm von deren Know-how profitieren können.*

# 2 HR Innovation in einer Enterprise 2.0

*Herausforderungen und Chancen  
der Personalabteilungen*



**Stephan Grabmeier**

Geschäftsführer Innovation Evangelists GmbH

Schwerpunkt: Enterprise 2.0

Stephan Grabmeier ist Gründer und Geschäftsführer der Innovation Evangelist GmbH. Sein Team und er beraten Unternehmen und coachen Vorstände zu Social Enterprise und helfen ihnen, schneller zu innovieren. Herr Grabmeier war über vier Jahre Head of Culture Initiatives bei der Deutschen Telekom AG. Dort leitete er u. a. das Center of Excellence Enterprise 2.0 und trieb damit die Transformation der Deutschen Telekom AG zu einer Enterprise 2.0. Davor war der studierte Betriebswirt Geschäftsführer der yourcha AG und Managing Director der Master Management Deutschland GmbH. Die ersten Stationen seiner beruflichen Karriere waren Head of High Tech Campus bei der Cortal Consors AG und Leiter Human Resources bei der HypoVereinsbank FMIS GmbH.

Er wurde im Juni 2011 als »Social Media Innovator« von der W&V gekürt und hat in diesem Jahr mit Frank Schabel und Prof. Jutta Rump das Buch »Auf dem Weg zur Organisation 2.0 – Mut zur Unsicherheit« herausgegeben. Anfang 2012 hat er für seine Arbeit den »Corporate Web 2.0 Award« von IIR erhalten. Als Vorstand der Selbst-GmbH e. V. trägt er seit Jahren zur Stärkung der Innovationskraft innerhalb der Personalbranche bei.

Herr Grabmeier ist anerkannter Vor- und Querdenker zur Zukunft der Arbeit. Er ist einer der wenigen Experten weltweit, der Enterprise 2.0 für einen Weltkonzern in Linienverantwortung eingeführt und umgesetzt hat. Als Business Angel unterstützt er junge Start-ups.

Kunden von Innovation Evangelists: u. a. VWAG, Deutsche Post DHL, Axel Springer, Deutsche Telekom AG, Robert Bosch GmbH, Eurest GmbH und weitere  
Business Angel Engagements: [viasto GmbH](http://viasto.com), [managerfragen.org](http://managerfragen.org)

# HR Innovation in einer Enterprise 2.0

## *Herausforderungen und Chancen der Personalabteilungen*

*HR wird zukünftig nur auf Augenhöhe wahrgenommen, wenn es Innovationen fördert und selbst innovativ wird.*

Clayton M. Christensen (US-amerikanischer Wirtschaftswissenschaftler; Forschungsschwerpunkt:

### **HR neu definieren**

Innovation in Unternehmen; Veröffentlichung: The Innovator's Dilemma, 1997) zeigt in seinen Untersuchungen, warum großartige Unternehmen im Wettbewerb um Innovationen versagen, obwohl sie »eigentlich« alles richtig machen. Eine Facette des Dilemmas ist, wenn Unternehmen nur nach den vorherrschenden Managementmethoden handeln. Eine Funktion im Innovator's Dilemma ist HR – die Innovationen nicht treibt, sondern sie verhindert.

Können Sie sich eine Welt ohne Internet, Mobiltelefon, Wikipedia, Google, Facebook oder Amazon vorstellen? Nein? Vor weniger als 20 Jahren war das Realität. Der technologische Fortschritt hat unser Kommunikationsverhalten revolutioniert. Er hat

Marktkräfte auf den Kopf gestellt und neue Branchen hervorgebracht.

Zudem wurde der Begriff der »Wissensgesellschaft« geprägt – eine Welt, in der sich das Informationsvolumen exponentiell entwickelt und ein Aspekt mehr und mehr in den Vordergrund rückt: der Mensch! Plötzlich ist es möglich, mit reiner »Brainpower« und minimalem finanziellen Einsatz Millionen, ja Milliarden zu verdienen oder politische Systeme zu brechen. Die Veränderungen greifen in die Strukturen und Prozesse von Unternehmen hinein und haben zur Folge, dass der Schnittstelle »Mensch zu Mensch« eine neue Bedeutung zukommt. In diesem Kontext liegt es mehr denn je auf der Hand, dass HR-Abteilungen ihre Rollen, Aufgaben und Skills überdenken. Tun sie dies aber auch wirklich entsprechend der Dimensionen, in denen Märkte sich verändern?

### *Wo stehen HR-Abteilungen heute?*

Das Ziel der Personalabteilung heute ist es, in einer aktiven Rolle in enger Zusammenarbeit mit dem Business zu operieren. Dafür ist es notwendig, gutes Know-how über interne Geschäftsprozesse und Marktverständnis zu besitzen. Der Anspruch

»inhaltlicher und strategischer Sparringspartner des Business« bedeutet, auf Augenhöhe mit dem Business zu agieren.

Die Herausforderung für Personalabteilungen ist es dabei, dass sie transaktionale Prozesse (Payroll, Reporting etc.) bis ins Detail beherrschen müssen und gleichzeitig als HR Business Partner das Management unterstützen und fordern. Unterstützung wird nur akzeptiert, wenn die Personalabteilung das Geschäft und die Märkte ihrer internen Kunden versteht. Fordern kann man nur jemanden, wenn man sich selbst gefordert hat.

Nur zu selten tritt HR aus seinen alten Pfaden und tradierten Tugenden hervor und schafft, um in der Innovationssprache zu bleiben, disruptive Innovationen. Es gibt keine radikalen Veränderungen der eigenen Funktion und deren Services, es gibt zu wenig konstruktive Gedanken, keine Infragestellung der eigenen Rolle. Im Gegenteil, wie eh und je wird gejammt, HR sei nicht auf Augenhöhe und werde vom Business nicht wie gewünscht akzeptiert. HR optimiere lediglich an seinem bisherigen System, ändere aber nie wirklich grundlegendes oder gebe sein Kerngeschäft auf – eben ein typisches Inno-

vator's Dilemma. Die Tatsache, dass von 182 Vorstandsposten in den DAX 30 Konzernen nur 7 HR Vorstandspositionen sind, zeigt die Symbolkraft und Priorität der HR-Funktion.<sup>1</sup>

*You can't solve a problem with the same thinking that created it (Albert Einstein)*

### Wohin sollte HR sich bewegen?

Der technologische Fortschritt als wichtiger Treiber für den HR-Bereich muss um eine gesellschaftliche Komponente erweitert werden. Unterstützt von neuen technischen Möglichkeiten beschleunigt sich der Wertewandel in westlichen Gesellschaften. Als unmittelbare Folge nehmen die Aspekte »Individualisierung« und »Vernetzung« einen immer größeren Stellenwert ein. Dieser Entwicklung müssen Personalabteilungen in Zukunft verstärkt Rechnung tragen, indem Prozesse und Dienstleistungen individueller und zugleich einfacher werden.

Neue Managementmethoden halten mit irrer Geschwindigkeit Einzug in die Unternehmen. Enterprise 2.0 verändert radikal die Dialogkultur mit Mitarbeitern, Management, Kunden und Partnern. Crowd Innovation involviert Massen in Innovations- und Entscheidungsprozessen. Durch Open Innovation nach außen, mittels Enterprise



2.0 nach innen. CoCreation und Collaboration ist ein Credo der neuen Generation. Agile Methoden, die den User und die Geschwindigkeit in Innovationsprozesse in den Mittelpunkt stellen (Scrum, Kanban, Design Thinking, Lean Start-up, Business Model Generation, Visual Facilitating, Barcamps usw.), müssen schnell zu den Kernwerkzeugen einer modernen HR-Abteilung werden.

Eine erfolgversprechende Innovationskultur umfasst nach meinen Erfahrungen mindestens drei Bestandteile – Vernetzung, Prozesse, Skills.

### 1. Das vernetzte Unternehmen

Um Innovationspotenzial über die bisher bekannten Massen hinaus heben zu können, müssen Unternehmen ihre Mitarbeiter vernetzen. Das ist das 1x1 von Enterprise 2.0 – *alle* Akteure, Mitarbeiter, Führungskräfte und Vorstände müssen über eine einheitliche soziale Infrastruktur miteinander arbeiten und kommunizieren können. Nur dann sind Experten findbar und wird Wissen sichtbar. Da Wissen zu 80 % an Menschen hängt und nicht an Dokumenten, ist die Notwendigkeit von »social« immanent. Stellen Sie mittels sozialer Technologien Ihre Mitarbeiter in den Vordergrund, und Sie heben

ungeborgene Wissensschätze. Die Zeiten des tradierten Silodenkens müssen der neuen Produktivität der Vernetzung weichen.

## *2. Innovationsmanagement ist Prozessmanagement*

Innovationen passieren im Unternehmen nur in den seltensten Fällen per Zufall. Es müssen die Rahmenbedingungen stimmen, zum Beispiel die entsprechenden Tools vorhanden sein, die notwendigen Skills der Mitarbeiter aufgebaut, die gewünschten Messgrößen definiert und eine ausreichende Wertschätzung für kreative Arbeit gelebt werden.

Innovationsprozesse benötigen dedizierte Steuerer, zum Beispiel ein Ideenmanagement, das der permanenten Verbesserung von bestehenden Prozessen im Unternehmen dient. Erst wenn eine harte Verankerung von Innovationsprozessen in der Organisation spürbar ist, sich Innovation in den Zielen der Mitarbeiter wiederfindet und sich bestmöglich ihr Gehalt in Bestandteilen danach richtet, hat man eine gute Grundlage für Innovationen.

## *3. Innovationskultur entsteht nur durch Verhaltensänderung*

Trotz aller sozialer Technologien ist Innovationsmanagement in erster Linie verhaltensbedingt. Die

Untersuchungen zum Innovator's Dilemma zeigen uns: Es fehlt den Managern meist der Mut, sich radikal selbst zu kannibalisieren, zu lernen zu vergessen, das Unternehmen für Innovationen von außen zu öffnen oder harte Messkriterien für Innovation zu setzen. Vielen Mitarbeitern fehlen Skills, Innovationen zu entwickeln oder Entwicklungen zu begleiten. Manchmal fehlt ihnen schlicht und ergreifend die Erkenntnis, warum Innovationen ausreichend Aufmerksamkeit geschenkt werden soll, wenn der Umsatz doch vergleichsweise so niedrig zum Kerngeschäft ist.

Diese Erkenntnisse gelten vor allem für HR.



### **Lösung und Ansätze für HR Innovation**

*Enterprise 2.0 ist der Beschleuniger für Innovation und muss für HR zur Pflichtdisziplin werden.*

Ein zur Enterprise 2.0 transformiertes Unternehmen hat alle technischen und kulturellen Voraussetzungen, um die genannten Aspekte umzusetzen. Für jeden Innovationsbaustein ist Vernetzung mit den Akteuren, Offenheit und Transparenz nicht nur eine Tugend, sondern zwingende Voraussetzung. Bausteine eines vernetzten Innovationsmanagements in einer Enterprise 2.0 können zum Beispiel folgende sein:

## 1. Outside In Innovation

- **Partnermanagement:** Entwicklungen und Produkte dritter Partner, die nicht selbst entwickelt werden, sollen schnell ans Unternehmen zu binden sein (M&A, Joint Venture, Lizenzpartnering, Kooperationen)
- **Incubation:** kleine, zarte »Pflänzchen«, sogenannte Start-ups, in einer eigenen Struktur aufbauen, fördern und im Markt etablieren
- **Speed Boats:** sind Ausgründungen von vielversprechenden Produkt-/Serviceideen in eigene Unternehmen. Speed boats können nur Speed aufnehmen, wenn sie sich der schwerfälligen Infrastruktur eines gediegenen Unternehmens entledigen können
- **Open Innovation:** bedeutet, in jedem Schritt der Produktentwicklung zu prüfen, wann externe Stakeholder, Kunden oder Partner mit in die Produktentwicklung einbezogen werden können

## 2. Inside Out Innovationen

- **Intrapreneurship:** ist das Prinzip der Incubation nur mit den Ideen der eigenen Mitarbeitern. Diese sollen mit ihrem Know-how, ihren Markt- und Unternehmenskenntnissen und ihrer Leidenschaft für ein Thema neue Geschäftsfelder aufbauen, neue Produkte oder Services entwickeln

- *Ideenmanagement*: ist die kontinuierliche Verbesserung von Prozessen durch das Know-how der Mitarbeiter. Communitybasiertes Ideenmanagement, also das gemeinsame Erarbeiten und Bewerten von Ideen, ist die Antwort einer Enterprise 2.0 auf serielle one to one-Prozesse eines klassischen Ideenmanagements
- *Innovationskampagnen*: sind dedizierte Kampagnen für einen bestimmten Geschäftsbereich, genießen hohe kommunikative Aufmerksamkeit und können in kurzer Zeit viele Menschen und deren Energie auf ein Innovationsthema lenken
- *Innovation Jams*: sind digitale Innovationskonferenzen mit bis zu vielen tausenden/zehntausenden Mitarbeitern in einem Zeitraum von 48-72 h

HR muss es als Zukunftskompetenz ansehen, eine Enterprise 2.0 aufzubauen bzw. die Transformation zu unterstützen. Dabei ist der wichtige Aspekt der Vernetzung zu berücksichtigen. Erst die Dichte eines Netzwerkes und die Aktivität der Akteure ermöglicht es, ein Netzwerk mit Innovationsformaten, wie oben beschrieben, »zu bespielen«. Solange die Voraussetzungen dieser neuen Unternehmenskultur nicht geschaffen sind, wird man entkoppelt vom Rest des Unternehmens mit wenigen ausgewähl-

ten Innovatoren agieren – es fehlt dann die »Power from within«, es fehlt das Potenzial der Crowd Innovation.

Etablieren Sie ein Corporate Social Network. Dies ist ein Informations- und Kommunikationssystem, in dem Sie kollaborativ arbeiten, in dem Nutzer durch persönliche Profile repräsentiert sind, sich gegenseitig kontaktieren sowie sich via Microblogs oder Instant Messaging austauschen können. Darüber hinaus gibt es bekannte Social Media Features wie Wikis, Gruppenbildung, Blogs, Eventabwicklung, Projektmanagement, Bilder und Video Upload und Statusmeldungen. Der Activity Stream eines Users ist das zentrale Element eines Social Networks – das Profil die digitale Identität eines Mitarbeiters.

### *Die nackte Wahrheit*

Moderne Unternehmen und mutige Führungskräfte, die dem Wandel der Zeit aktiv begegnen, beschäftigen sich in den letzten 5-6 Jahren mit der Transformation zu einer Enterprise 2.0. Eine Studie von Gartner Research<sup>2</sup> zeigt, dass in 2016 rund 50 % der größeren Unternehmen Social Software eingeführt haben werden. Davon werden nach Erkenntnissen der Studie aber 80 % die Ziele, die damit

verfolgt werden, nicht erreichen. Diese Erkenntnis kann ich aus meiner persönlichen Erfahrung nur teilen. Die häufigsten Fehler, die ich sehe, sind folgende:

- E 2.0 ist reines Abteilungsthema und keine Unternehmens-Transformation
- Das Top-Management wird nicht abgeholt und agiert nicht als E 2.0 Vorbild
- E 2.0 hat keinen Bezug zur Unternehmensstrategie
- E 2.0 wird als IT-Projekt gesehen und endet mit der Einführung von Software
- E 2.0 wird als Pilot angefangen und erreicht keine kritische Masse
- Piloten werden in Abteilungen/Bereichen gemacht und verlassen nicht die Silos
- Es sind keine ausreichenden Social Projectskills vorhanden
- Es fehlt die Methodenkompetenz, mit »Social« und »Agile« umzugehen

Die Studie zeigt vier Kernfaktoren, die für die Transformation zu einer Enterprise 2.0 nötig sind.

- 1. Es geht um Unternehmens- und Organisationsentwicklung, nicht um Einführung von Software*
- 2. Es braucht ein neues Führungsverhalten*

3. *»Neues Arbeiten« muss gelernt werden*

4. *Neue Arbeitspraktiken und Bedarfe der Menschen müssen zuerst verstanden werden, um sie zu verändern*

Diese vier Kernfaktoren sind ureigene HR-Themen. Daher darf sich HR nicht länger aus der Verantwortung nehmen und muss endlich als Treiber für Enterprise 2.0 auftreten.

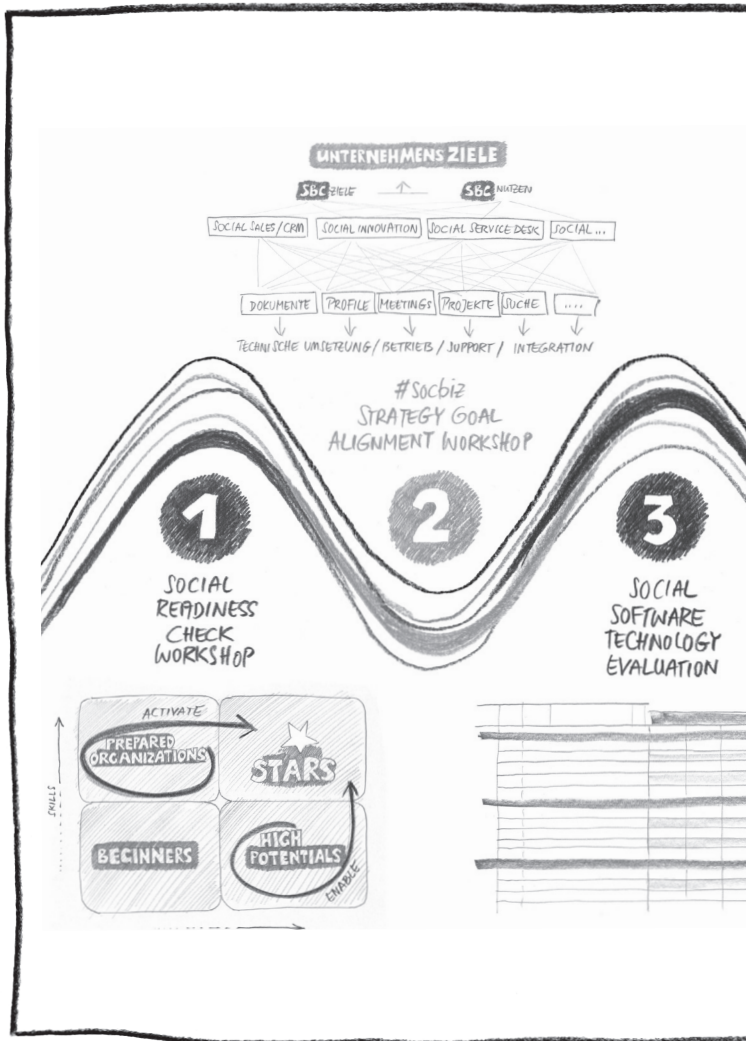
### *Wie setzt HR das nun um?*

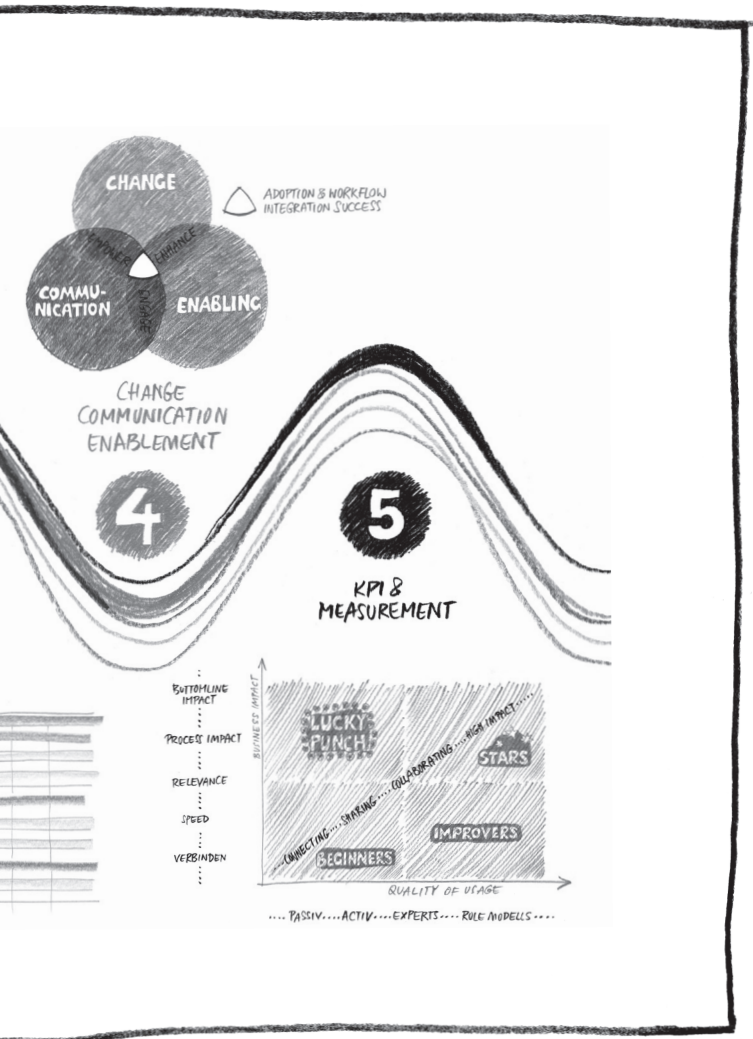
Die Aufgabe von HR ist die Übersetzung der Business-Herausforderungen von morgen auf die Führungsherausforderungen von heute. Enterprise 2.0 bedeutet ein neues Design von Organisationen und Leadership – darin ist Orientierung gefragt.

Nachfolgend skizzieren wir unser Vorgehensmodell in 5 Stufen. In diesem Modell liegen rund 10 Jahre Erfahrung von Experten aus Technologie, Organisation, Change Management, Kommunikation, Marketing, Sales, Strategie und agilen Entwicklungsmethoden. Unser Vorgehensmodell, die »5 Schritte auf dem Weg zur Enterprise 2.0«, ist ein bewährter Wegweiser, den viele unserer Kunden einsetzen, um die Transformation zur Enterprise 2.0 zu planen, zu messen und umzusetzen.



# High Performance SocBiz in 5 Steps





## *Was muss HR nun tun?*

Meine vier Empfehlungen zur Entwicklung von HR als zukünftigem Innovationspartner für das Business.

### *1. HR muss Enterprise 2.0 treiben*

Enterprise 2.0 ist die moderne Organisations-, Leadership-, Technologie- und Dialogstruktur eines Unternehmens. Dichteste Vernetzung aller Mitarbeiter, Partner und Kunden sowie größtmögliche Transparenz und Offenheit als Basis für den nächsten Innovationssprung. 5 Schritte helfen Ihnen, Treiber dafür zu werden.

### *2. HR muss eine Entrepreneurshipkultur umsetzen*

Innovationen entstehen immer weniger aus der Mitte des Unternehmens, sondern an der Peripherie. Strukturen und der Geisteshaltung zur Öffnung des Unternehmens in Richtung neuer Ausgründungen gilt es zu schaffen und zu fördern. Partnering, Incubation, Intrapreneurship oder Innovationfonds für neue Ideen sind zukünftige Kernaufgabe in HR.

### *3. HR muss Enabler für agile Transformationen werden*

Die Dynamik von Transformationen wird weiter zunehmen. Die Skills und die Methoden müssen es auch. HR kann sich nur als Enabler dafür

positionieren, wenn es selbst agile Methoden kennt, nutzt und seinen Kunden zur Verfügung stellt. JAMs, Prognosemärkte, Innovation Slams, Barcamps sind zukünftig Formate, die in keiner Transformation fehlen dürfen, wo die Schnittstelle Mensch zu Mensch im Vordergrund steht und Sie Betroffene zu Beteiligten machen wollen.

#### *4. HR muss eine Innovationskultur verankern*

Auch im 21. Jahrhundert sind Ideen immer noch die Ideen von Menschen. Von kreativen Einzelfindern oder von perfekt agierenden Teams. Innovationen entstehen nur bei einer entsprechenden Kultur, mit dafür vorgesehenen Leadershipskills, Work&Life&Innovation (WLI) Modellen, dedizierten Innovationsbudgets, schnellen Entscheidungsprozessen, Innovation Labs sowie modernen Arbeitsplatzstrukturen.

*Fazit:* HR sollte das Innovator's Dilemma wahrnehmen, als Chance begreifen und sich darin neu erfinden.

<sup>1</sup> Quelle: ADP Employer Services und Information Technology School 01/2014. [http://www.haufe.de/personal/hr-management/dax-30-konzerne-personalarbeit-zu-wenig-erkannt\\_80\\_215900.html](http://www.haufe.de/personal/hr-management/dax-30-konzerne-personalarbeit-zu-wenig-erkannt_80_215900.html)

<sup>2</sup> 01/2013 <http://www.gartner.com/newsroom/id/2319215>

# 3 Führungskräfte

*Anforderungen und Entwicklungen  
in den nächsten Jahren*



**Sibylle Klevenz**

Leadership Development | Coaching

Change Management



*Schwerpunkt: Leadership Development*

*Seit 10 Jahren beschäftigt sich Sibylle mit unterschiedlichen Bereichen der Personalentwicklung. Diese umfassen eine breite Palette von Führungskräfteentwicklung über Instructional Design zu Talent Management & Potenzialidentifikation bis zu Learning Management Systemen.*

*»Ich finde, der systemische Ansatz bringt der Personalentwicklung einen großen Mehrwert und eröffnet neue Herangehensweisen.«*

# Führungskräfte

## Anforderungen und Entwicklungen in den nächsten Jahren



*Wer sich mit dem Thema Personalentwicklung beschäftigt, stellt sich häufig die Frage, welche Kompetenzen und Fähigkeiten Mitarbeiter und Führungskräfte in der Zukunft brauchen. Wie kann man den Wandel gestalten? Wie sieht die Weiterbildung in der Zukunft aus?*

Haben Sie schon eine Antwort auf die Frage, welches die Kernkompetenzen von Führungskräften in der

### Leadership

Zukunft sein müssen? Mir fallen Flexibilität, Integrität, intrinsische Motivation und Empathie als Eigenschaften und Kompetenzen ein, die von Führungskräften in der Zukunft erwartet werden. Wenn Sie jetzt denken, die sind doch nicht neu, von all dem spricht man doch auch jetzt schon, stimme ich Ihnen zu. Was sich jedoch verändert, ist die Wichtigkeit und die Ausprägung dieser Kompetenzen, da sich die Rahmenbedingungen wandeln. Es wird sich zum Bei-

spiel das Maß an Flexibilität, das wir im Arbeitsalltag brauchen, ändern. Im Speziellen müssen Führungskräfte fähig sein, immer flexibler und schneller auf Situationen zu reagieren.

Ein Vergleich wurde vor kurzem stark diskutiert: Wir nehmen beim Lesen einer Wochenzeitung oder beim Schauen eines Films so viel Informationen auf wie ein Neandertaler in seinem ganzen Leben. Dies veranschaulicht, mit was für einer Menge an Informationen wir heutzutage in unserem Alltag umgehen. Betrachten wir zusätzlich noch die neuen Technologien, die uns in Zukunft zur Verfügung stehen werden, werden uns immer schneller immer mehr Informationen zugänglich gemacht, die wir aufnehmen und mit bestehendem Wissen verknüpfen müssen.

Was hat nun die Menge an Informationen, die wir aufnehmen, mit der Kompetenz »Flexibilität« zu tun? Wäre das nicht eher die Kompetenz »Umgang mit Komplexität«, die eine Führungskraft braucht? Letztere Frage möchte ich mit »Ja« beantworten. Sicherlich braucht jede Führungskraft die Kompetenz »Umgang mit Komplexität« beziehungsweise »Komplexitätsverarbeitung«, aber dies ist eine Kompetenz, die wir alle verstärkt brauchen werden.



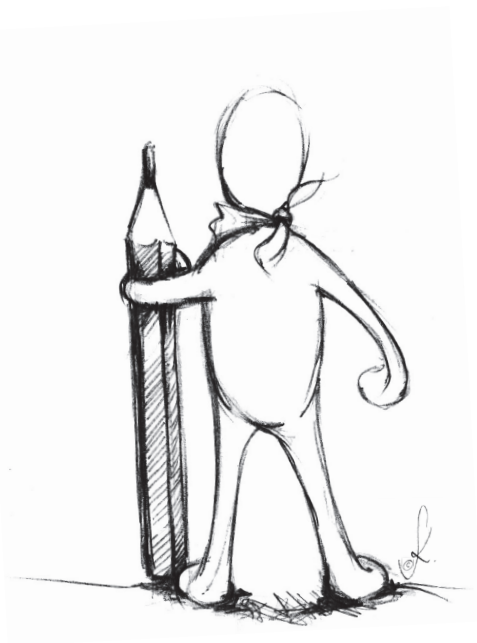
Um die Frage »wie hängen Informationen mit Flexibilität zusammen?« zu klären, möchte ich auf die Menge an Informationen, die uns zur Verfügung steht, zurückkommen. Sie lässt sich mit dem Thema Veränderungsmanagement verknüpfen. Die immer größer werdende Menge an Informationen fordert, immer mehr Dinge zu verändern. Somit werden auch Veränderungen immer häufiger und kommen in kürzeren Abständen. Darauf muss man flexibel und schnell reagieren, besonders als Führungskraft. Dies lässt sich plastisch am schriftlichen Informationsaustausch darstellen. Bis in die 70er Jahre verließen sich Mitarbeiter zur Abstimmung in einem Großkonzern noch auf die Hauspost. Die Bestätigung oder Zustimmung zu einem Thema wurde auf Papier ausgedruckt, per Hauspost versandt und kam spätestens nach ein bis zwei Tagen am anderen Standort an.

In den 80ern gab es eine technologische Neuerung, das Fax. Mit dem Fax ging alles schon sehr viel schneller. Schreiben, Ausdrucken, auf einen Knopf drücken – und die Nachricht kam am anderen Standort an. Mit der E-Mail, der nächsten technologischen Neuheit, die in den 90er Jahren ihren Durchbruch hatte, wurde es noch schneller. Eine

Anfrage wurde gestellt, unmittelbar am Computer empfangen und konnte direkt beantwortet werden. Papier war nicht mehr nötig. Im Lauf der Jahre hat sich ein eigener E-Mail-Schreibstil entwickelt, weg von ausführlichen langen Briefen hin zu kurzen, knackigen Informationen. Heutzutage bekommen wir täglich Dutzende E-Mails, die wir bearbeiten. Mittlerweile hat sich der Online-Chat etabliert, den manche Unternehmen schon zur Verfügung stellen. In Neudeutsch »pingt« man den Kollegen kurz an, indem man eine Nachricht schreibt, die direkt auf seinem Monitor erscheint und umgehend beantwortet werden kann, ohne dass ein Programm geöffnet werden muss.

Dieser kleine Exkurs verdeutlicht, dass uns immer mehr Informationen in immer kürzerer Zeit zur Verfügung stehen. Im Arbeitsalltag bedeutet dies für uns, dass sich Prozesse und Strategien immer schneller ändern und damit auch unser Arbeitsumfeld. In Zukunft wird wohl alles noch viel schneller und es werden uns immer mehr Informationen zur Verfügung stehen.

*Fazit ist, wir brauchen eine noch höhere »Flexibilität« und »Anpassungsfähigkeit«, um auch in Zukunft erfolgreich zu sein.*



Zu Beginn hatte ich Integrität als wichtig erwähnt. Mit dieser verhält es sich ähnlich wie mit der Flexibilität. Die kontinuierlichen Veränderungen machen es notwendig, dass sich Mitarbeiter, insbesondere Führungskräfte, mit den Werten des Unternehmens identifizieren und nach ihnen handeln. Immer mehr Unternehmen haben Führungsleitlinien, die die Wertschätzung des Mitarbeiters in den Mittelpunkt stellen.

Nur wenn Führungskräfte verstärkt auf Integrität achten und diese auch tatsächlich leben, werden Mitarbeiter diesen schnellen Wandel mitgehen und damit zum Unternehmenserfolg beitragen.

### *Weg von den Kompetenzen, hin zum eigentlichen Alltag einer Führungskraft – wie sieht der eigentlich heutzutage aus?*

Wenn die Schwerpunkte richtig gesetzt sind, dann verwendet die Führungskraft knapp die Hälfte ihrer Arbeitszeit auf Mitarbeiterführung. Die restliche Zeit umfasst folgende vier Schwerpunkte: strategische Entwicklung der Themenfelder, Budgetverantwortung, Stakeholdermanagement und eigenes operatives Geschäft, wie die Mitarbeit an Projekten. Dies wäre der Idealfall, häufig verhält es sich jedoch anders. Für die eigentliche Mitarbeiterführung

bleibt nur wenig Zeit, da Führungskräfte immer noch sehr operativ arbeiten. Falls Sie sich fragen, »Warum ist das eigentlich so«, so ist das durchaus berechtigt.

Meine Hypothese ist, dass dies mit Sichtbarkeit und Bestätigung zusammenhängt. Mitarbeiterführung bekommt man als Führungskraft für Mitarbeiter selten sofort, sondern erst dann, wenn man nach einer gewissen Zeit Teamerfolge vorzeigen kann. Die Verlockung, »nebenbei« operativ tätig zu sein und dadurch konkrete Erfolge präsentieren zu können, ist groß, denn operative Erfolge werden normalerweise unmittelbar bestätigt.

Wenn ich mir die Zukunft ausmalen will, komme ich zu keiner klaren statischen Szene. Aufgrund der immer schnelleren und häufigeren Veränderungen entsteht eher ein bewegtes Bild. Es wird immer wichtiger, die Mitarbeiter in den Mittelpunkt zu stellen, sie bei der Reise durch die Veränderungen mitzunehmen und nicht zu verlieren. Damit muss sich meines Erachtens auch die Gewichtung der Führungsaufgaben verschieben, denn Führungskräfte müssen sich mehr auf die eigentliche Mitarbeiterführung konzentrieren. Hierzu benötigen sie

die oben erwähnten Kompetenzen, aber auch die intrinsische Motivation, führen zu wollen.

Sie müssen ein stärkeres Interesse an den Menschen, weniger am operativen Arbeiten haben, um das Unternehmen zum Erfolg zu führen. Außerdem wird ihnen Empathie bei der Erfüllung ihrer Führungsaufgabe helfen, um sich einfacher in Mitarbeiter hineinversetzen und diese entsprechend besser motivieren und mitnehmen können.

Somit brauchen wir Führungskräfte, die aufgrund ihres Führungswillens führen und der Verlockung einer schnellen Bestätigung widerstehen.

### *Wie schaffen wir den Wandel zu einer neuen Führungskultur?*

Natürlich durch Weiterbildungen für die Führungskräfte! Aber – das reicht nicht, um den Wandel zu vollziehen.

Darüber hinaus muss gute Mitarbeiterführung in Zukunft mehr bestätigt und sichtbarer werden, um den Drang nach operativem Arbeiten zu reduzieren. Dies zeigt, dass sich die Unternehmenskultur grundsätzlich ändern muss. Nur dann kann der Wandel der Führungskultur erfolgreich sein.

## *Wie sieht die Weiterbildung für Führungskräfte zukünftig aus?*

In einer sich immer schneller verändernden Welt, in der Technologien sich immer schneller entwickeln, muss sich auch die Weiterbildung entsprechend anpassen. Wir reden schon lange darüber, dass reine Klassenraumtrainings nicht ausreichend sind. Bieten wir bereits individuelle Weiterbildungsformen an, in welchen man sich, wie in einem Baukasten, seine Module aussuchen kann, um seine persönlichen Wissenslücken zu schließen? Passen sich die Trainings schon an unseren Alltag und an unseren Informationsbedarf an?

Theoretisch gibt es hierzu viele Ansätze, aber praktisch muss man sämtliche Fragen mit »nein« beantworten.

Ich möchte Ihnen dies an einem Beispiel verdeutlichen. Ich selbst habe gerade eine Weiterbildung gemacht, die etwas mehr als ein Jahr dauerte. Sie umfasste 14 Wochenenden plus einen Block von 4 Tagen, was insgesamt 400 Stunden bedeutet. Sicherlich, es wurde hier nicht nur der traditionelle Klassenraum als didaktische Methode eingesetzt, sondern es gab viele Anwendungsübungen, Rollenspiele, Outdooraktivitäten etc.

Aber war sie deshalb einfach in meinen Alltag integrierbar, bedarfsorientiert, oder individualisierbar? Nein, eher nicht.

Es war ein ziemlich hoher Aufwand, die Anzahl an Tagen und Stunden in meinen Alltag einzubinden. Da es nicht meine erste Weiterbildung in diesem Bereich war, habe ich einiges gehört, das ich so schon kannte, und damit war das Programm auch nicht wirklich auf meine individuellen Bedürfnisse angepasst. Wie hätte ich es mir gewünscht? Auf alle Fälle modularer, anpassbarer und mehr in den Alltag integrierbar.

Man könnte zum Beispiel Theorieblöcke optional anbieten, hierzu gäbe es online Self-Assessments, die als Ergebnis einen Ratschlag geben, mit welchen Modulen wir uns beschäftigen sollten. Die begleitenden Praxisblöcke sollten verpflichtend sein, da man nie genug üben kann. In den Praxisblöcken gäbe es Beobachter, die jedem Teilnehmer individuelles und direktes Feedback geben. So könnte man sich in der Anwendung des theoretischen Wissens kontinuierlich verbessern.

Zusätzlich sollten technische Tools genutzt werden. Eine Studie hat gezeigt, dass wir unser Smartphone täglich zwischen 1 und 1,5 Stunden nutzen<sup>1</sup>.



Die Nutzung im Trainingskontext liegt also nahe. Es würde die Trainingszeiten reduzieren und die Integration in den Alltag erleichtern. Der Einsatz von Technologie muss jedoch auf die Zielgruppe abgestimmt sein.

*Mein Fazit:* Führungskulturwandel kann nicht stattfinden ohne Veränderungen der Unternehmenskultur. Unterstützt wird der Wandel durch innovativere Weiterbildungen.

## *Zusammenfassung*

- *Verstärkt werden in Zukunft Flexibilität, Integrität, intrinsische Motivation und Empathie als Eigenschaften und Kompetenzen von Führungskräften gefordert*
- *Der Wandel der Führungskultur ist Teil des Unternehmenskulturwandels*
- *Modulare und bedarfsorientierte Trainings werden benötigt*
- *Technische Innovationen müssen in Trainings integriert werden*

<sup>1</sup> Axel Springer Mediapilot, [http://www.axelspringer-mediapilot.de/dl/15628551/Mobile\\_Impact\\_Academy\\_I\\_Smartphone-Nutzung\\_in\\_Deutschland.pdf](http://www.axelspringer-mediapilot.de/dl/15628551/Mobile_Impact_Academy_I_Smartphone-Nutzung_in_Deutschland.pdf)

# 4 Soziales Intranet und Social Collaboration

*Ein Erfahrungsbericht*




**Dirk Murschall**

Online Communications Manager

Mann vom Fach für digitale Kommunikation

Unternehmenskommunikation | Social Media



*Dirk ist fasziniert vom Internet und den Möglichkeiten, die diese vergleichsweise junge Technologie bereitstellt. Schon früh beschäftigte er sich privat und beruflich mit digitaler Kommunikation. Während er als Content- und Informationsmanager in großen Unternehmen der Kommunikationsbranche arbeitete, gründete er nebenbei um die Jahrtausendwende ein digitales Musiklabel. Später war er über Jahre im Business Development eines Global Players für die interne Unternehmenskommunikation verantwortlich. Er weiß aus Erfahrung um die Vorteile von offener, authentischer und transparenter Kommunikation und die mitschwingenden Herausforderungen.*

*Seit 2013 arbeitet Dirk freiberuflich mit Schwerpunkt auf digitale Unternehmenskommunikation mit Ausprägungen in die Bereiche Social Media, Redaktion und PR. Für ihn ist zeitgemäße Kommunikation von zentraler Bedeutung.*

# Soziales Intranet und Social Collaboration

## *Ein Erfahrungsbericht*



*Wie und ob soziale Netzwerke in der internen Unternehmenskommunikation funktionieren können.*

### ***Es tut sich was***

Es tut sich was in der Unternehmenskommunikation. Organisationen kommunizieren digital mit

Kunden, Fans und Kritikern und tauschen sich mit ihnen

im Internet aus. Dort hat sich eine ganze Generation daran gewöhnt, bei Lob, Wünschen, Kritik oder sonstigen Gefühlsregungen auf blaue Daumen zu klicken und Kommentare zu schreiben. Derartige Kommunikation geht leicht von der Hand und spart Porto. Verbucht werden diese Aktivitäten auf Organisationsseite als Marketing, Akquise, Kundenbindung, Reichweitensteigerung und PR. Die klassischen Kanäle werden nach wie vor bedient, sind aber oft nicht mehr relevant, um bestimmte Zielgruppen und Nutzerkreise zu erreichen. Die viel zitierte Generation Y (oder die Digital Natives) ist es gewohnt, digital, kollaborativ, mobil und über fast beliebige Grenzen hinweg zu kommunizieren.

Wenn eine Organisation nicht den Anschluss verlieren möchte, kommuniziert sie nach außen hin am besten auch digital. So weit, so gut, aber was ist mit der Kommunikation nach innen? Auch dort findet ein Generationswechsel statt und es kommen Menschen an Bord, die mit dem Internet aufgewachsen sind. Nur regieren auf so manchem Dampfer noch die E-Mail, die statischen Intranetseiten oder vielleicht noch das Netzlaufwerk als Kollaborationswerkzeug. Dabei lässt sich viel aus dem, was in den digitalen sozialen Medien passiert, lernen und in der internen Kommunikation auch einsetzen.

### *Außen hui, innen ...*

Irgendjemand kümmert sich in Organisationen immer um die Kommunikation nach außen. Üblicherweise werden dafür auch Konten in den großen sozialen Netzwerken genutzt. Hier werkeln dann internetaffine Mitarbeiter in ihren eigenen Netzwerken, oder die Assistenz schreibt nebenbei noch etwas im Auftrag der Geschäftsleitung, oder die Marketingabteilung agiert professionell und mit mehreren Vollzeitstellen. Social Media-Manager und -Berater wissen und lehren, dass die sozialen Medien gut sind für den Dialog mit Fans und Kritikern. Ehrliche Diskussionen vermitteln auf

Plattformen im Netz Authentizität. Einblicke in den Organisationsalltag vermitteln Transparenz. Mit Transparenz entsteht ein Bild, das potenzielle Kunden wie auch Bewerber anlockt. Ein vorbildliches und zeitgemäßes Kommunikationsverhalten wird an den Tag gelegt. Es werden Fans und die Community zusammen- und am Leben gehalten, und aus dem Feedback werden Lehren gezogen. Was nach außen hin oft sehr gut klappt, ist innerhalb der Organisationen meist ausbaufähig. Dabei können viele Strategien und die Werkzeuge einer professionellen Social Media-Kommunikation auch auf interne Prozesse übertragen werden.

Es geht nicht darum, die erfolgreichen sozialen Netzwerke eins zu eins innerhalb des Unternehmens nachzubilden. Oder sie gar direkt zur internen Kommunikation zu nutzen. Der Datenschutz wird dagegen sprechen, ebenso wie die unerwünschte Vermengung von privater und beruflicher Kommunikation oder eine mangelnde Sinnhaftigkeit der Plattformen in der organisatorischen Anwendung. Das Verständnis und die Anwendung der grundlegenden Prinzipien von digitalen sozialen Medien reichen aus, um die interne Kommunikationskultur zu verändern. Um diese Prinzipien zu verstehen und umzusetzen, benötigen die Mitarbeiter rudimentäre

Social Media-Kenntnisse. Sind diese nicht vorhanden, können sie durch Workshops, Coachings oder simples Vorleben gelehrt werden. Das ist nicht so aufwendig, wie es klingen mag. Voreingenommenheit innerhalb der Belegschaft gegenüber den Kommunikationsmethoden an sich ist die größte Hürde. Oft ist es einfach eine Generationenfrage. Es gibt die Befürchtung des »Kontrollverlusts«, also die unkontrollierbare Weitergabe und Fremdnutzung eigener Daten und eigenen Wissens, oder Vorbehalte wegen einer möglichen Überwachung und Leistungskontrolle. Diese Punkte direkt anzusprechen, bedeutet, schon die ersten Schritte hin zu einer sozialen internen Kommunikation zu gehen. Technik und Prinzipien der Werkzeuge werden von den Mitarbeitern in kurzer Zeit verstanden. Mit Übung und »learning by doing« ändert sich mit der Kommunikation schrittweise auch die Unternehmenskultur.

### *Keep it simplease – einfache Nutzung und Verwendung vorhandener Tools*

Bevor es in einer Organisation darum geht, die interne Kommunikation mit neuen Tools umzustellen, überprüft man einfach mal, was bisher schon vorhanden ist, analysiert die bestehenden Lösungen und bewertet diese. Bei komplett neuen Diensten

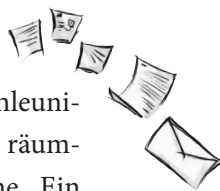


müssen die Leute zunächst durch die Lernkurve durch. Lassen sich neue Tools nicht einfach und ohne Probleme direkt von den Mitarbeitern bedienen, geht ihr Nutzen gegen Null. Darunter leidet die Akzeptanz. Werden bestehende Werkzeuge, seien es E-Mail, Telefon, Groupware oder das statische Intranet, auf eine offeneren und transparenteren Weise eingesetzt, ist der erste Schritt in Richtung einer kollaborativen Kommunikation bereits getan. Eine Kommunikationsplattform komplett neu einzuführen und zusätzlich zu bestehenden zu etablieren, wird nicht akzeptiert und als zusätzliche Arbeit empfunden. Idealerweise gehen Organisationen einen Systemwechsel geduldig, zuversichtlich und schrittweise an. Sich am kleinsten gemeinsamen Nenner in der organisationsweiten Kommunikation zu orientieren, schadet nicht. Mitarbeiter, die sich gerade an E-Mail gewöhnt haben, mit einer ausgewachsenen digitalen Kollaborationsumgebung zu konfrontieren, macht keinen Sinn. Ein Mittelweg ist eine freiwillige Teilnahme an neuen Kommunikationsdiensten, die sich durch Mundpropaganda den Weg durch die Organisation bahnen.

### *Man sieht sich – digitale Kommunikation in Echtzeit*

Mit Echtzeit-Nachrichtendiensten (Instant

Messaging) können Nutzer synchron kommunizieren. Darüber hinaus ist es möglich, die eigene Verfügbarkeit zu publizieren. Ob in Besprechung, beschäftigt oder außer Haus – den Kollegen wird so der individuelle Status angezeigt. Insbesondere in größeren Arbeitsgruppen und in der Arbeit an verteilten Standorten ist dies interessant und nützlich. Auf der anderen Seite birgt es aber auch die Gefahr der Fehlinterpretation. Ein Mitarbeiter, der den ganzen Tag auf »abwesend« im Messenger steht, wirkt nicht sonderlich engagiert, doch kann dieselbe Meldung eine richtige und notwendige Information sein, dann etwa, wenn er sich konzentriert in Projektarbeit befindet. Den Grund der »Abwesenheit« als Metainformation mitzuliefern, sorgt für Verständnis für die Person, ihre Funktion sowie für die Abläufe innerhalb der Organisation.



Gruppenchats und Videokonferenzen beschleunigen Absprachen in Projekten und verbinden räumlich verteilte Teams auf persönlicher Ebene. Ein Chat entspricht eher einer verbalen Kommunikation als eine E-Mail und ist weniger aufdringlich als ein Telefonat. Das Ausweiten der Kommunikation auf eine größere Anzahl an Kanälen bewirkt aber nur ihre Zerfaserung. Wichtig ist, dass jeder in der

Organisation in der Lage ist, die Informationen der verschiedenen Kanäle inhaltlich zusammenzuführen und zu bewerten. E-Mail kann beispielsweise nach wie vor das Hauptmedium sein, mit dem alle in der Organisation erreicht werden können. Ein Chat kann den informellen Austausch unterstützen. Mit der Vielseitigkeit kommt die Freiheit für jeden, den präferierten Kommunikationskanal wählen zu können oder nach Wichtigkeit und Dringlichkeit zu filtern. Sinnvoll ist ein gemeinsames Verständnis, an welchem Ort Informationen gebündelt werden, damit sie nicht verloren gehen.

### *Wenn wir wüssten, was wir wissen – organisationsweiter Wissens- und Erfahrungsaustausch*

Studiengänge und Lerngruppen gründen beispielsweise Facebook-Gruppen oder es gibt Alumni-Gruppen auf Xing oder LinkedIn. Auf diesen Plattformen tauschen sich die Nutzer aus, stellen Fragen, geben Antworten und vernetzen sich. Der große Vorteil gegenüber Offline-Lerngruppen ist: Alle Mitglieder der Gruppe können Fragen und die entsprechenden Antworten gleichzeitig sehen, auch zeitautonom. Das Wissen wird auf diese Weise geteilt, lässt sich ergänzen und ist für alle verfügbar. Theoretisch jedenfalls. Beispielsweise hat die Such-

funktion von Facebook diesen Namen nicht verdient, weil Inhalte sehr schlecht gefunden werden können.

Die Wahl der Plattformen und Tools für die Nutzung innerhalb der Organisation ist nicht trivial und kann je nach angedachter Nutzung unterschiedlich ausfallen. In internen Wikis, Mailinglisten, Foren, Mitarbeiterblogs oder Kommunikations-Tools, die Funktionen von Twitter und Facebook nachbilden, können sich Mitarbeiter untereinander austauschen, organisationsübergreifend vernetzen und den Diskussionsverlauf mitsamt den so gewonnenen Informationen allen anderen Kollegen zugänglich machen. Solche öffentlichen Diskussionen können der Übersicht halber auf diejenigen Teams und Abteilungen beschränkt sein, die zusammenarbeiten oder thematische Überschneidungen haben.

### *Auf stille Post verzichten – offene und transparente Kommunikation*

Sowohl bei den eingesetzten Tools als auch bei den gemeinsam vereinbarten Richtlinien für die Kommunikation können Organisationen eine offene Kommunikation fördern, ermöglichen und leben. Können Mitarbeiter direkt, offen und vorbehaltlos untereinander – insbesondere über Hierarchien hin-

weg – miteinander kommunizieren, werden kreative Prozesse möglich. Frei von Angst vor beruflichen Nachteilen bei (angebrachter) Kritik, steigt die Qualität der geteilten Informationen. Ressourcen werden optimal genutzt. Offene und transparente Informationen fördern Dinge zutage, die sonst totgeschwiegen blieben oder für die ein Adressat fehlt. Je nach Organisation und Kommunikationsplattform bestehen die Möglichkeiten, die Kommunikation zu einem bestimmten Projekt nur innerhalb des zuständigen Teams zu lassen oder inhaltlich zu filtern.

Überhaupt ist die Technik des Filterns etwas, was als Medienkompetenz zu den erlernbaren Fähigkeiten gehört. Das subjektive Empfinden, der Informationsflut nicht mehr Herr zu werden, wird immer wieder mal im Kontext mit digitaler Kommunikation geäußert. Informationsüberflutung existiert, weil der Zugang zu Informationen kein nennenswertes Problem mehr darstellt. Dieser Umstand wurde durch die Digitalisierung und das Internet insgesamt beschleunigt, aber nicht geschaffen, sondern zieht sich, bei genauerer Betrachtung, durch die Jahrhunderte. Eine Person aus der Zeit der Industrialisierung dürfte von Informationsüberflutung berichten, wäre sie mit dem Angebot eines heu-

tigen Bahnhoftszeitschriftenladens oder gar einer mittelgroßen Bibliothek konfrontiert. Leute von heute ignorieren gekonnt einen Großteil der dort ausliegenden Publikationen und suchen sich gezielt die für sie relevanten heraus. Ein Vorgang, der sehr natürlich und unterbewusst stattfindet und den Kern von Medienkompetenz bildet. Für eine solide Unternehmenskommunikation bedeutet das, dass es kein Problem ist, wenn sehr viele Informationen zur Verfügung stehen; ein Problem entsteht erst dann, wenn es für die Nutzer nicht möglich ist, Informationen zu filtern, zu sortieren, auszublenden oder gezielt zu suchen.

Der Grundgedanke, offen miteinander zu kommunizieren, wird Schritt für Schritt zu gelebter Unternehmenskultur. So etwas in einem Pilotprojekt mal über einen Zeitraum zu testen, ist nicht ratsam oder praktikabel. Dagegen schlummert im Veränderungsprozess hin zu einer wertschätzenden Kommunikation auf Augenhöhe ein erhebliches Potenzial. Menschen sind in ihrer Natur soziale Wesen. Fühlen sie sich einer Gruppe zugehörig – das wird mit aktiver Nutzung kollaborativer Werkzeuge gefördert – entsteht eine leistungsfördernde Stärke und Problemlösungskompetenz des Teams.



## *Unsere Daten gehören uns – Datenschutz und informationelle Selbstbestimmung*

Reißen wir mal den größten Knackpunkt an, den soziale Medien uns gebracht haben: den Diskurs um die Privatsphäre und den möglichen Verlust derselben. Dieser Diskurs wird einem auch innerhalb der Organisation begegnen und sich sogar etwas verstärken, denn es kommen einige Aspekte hinzu, die in der freien Wildbahn vergleichsweise wenig ins Gewicht fallen.

Während es bei Facebook oder WhatsApp bei zig Millionen Menschen in Deutschland fast so etwas wie einen gesellschaftlichen Zwang zur Nutzung gibt und manche Aktivitäten rechtlich nicht abschließend geregelt sind (Stichworte Urheberrecht, Datenschutz), bleibt die Teilnahme an privaten Netzwerken und die Veröffentlichung von Informationen schlussendlich freiwillig. Wir wollen innerhalb einer Organisation aber eine nahezu vollständige Abdeckung erreichen und gleichzeitig kein personalrechtliches Minenfeld betreten. Nun ist die Nutzung organisationsintern nicht mehr ganz so freiwillig. Soll eine Kommunikationslösung zum Standard werden, muss ein breiter Konsens aller Nutzer herrschen, zu denen auch Wachposten wie der Betriebsrat zählen. Existieren beispielsweise

Profile der Mitarbeiter auf einer Plattform, die der internen Vernetzung dient, werden hier möglicherweise Personaldaten wie Lebensläufe oder formelle Qualifikationen der Mitarbeiter in Umlauf gebracht, die normalerweise in den Personalakten unter Verschluss schlummern würden. Selbst Profildaten können hier schon zum Problem werden, personalrechtlich wie auch auf Nutzerseite. Und vielleicht will eine Organisation die soziale Nähe fördern und auch etwas über die Hobbies der Mitarbeiter erfahren, um die persönliche Note nicht zu vergessen. Nun mag sich aber nicht jeder digitalisiert und fotografiert sehen und schon gar nicht dazu gezwungen fühlen. Mitarbeiter können sich weigern und wären damit sogar im Recht. Vor Einführung von sozialen Medien steht gegebenenfalls Klärungs- und Aufklärungsarbeit an.

Datenschutz bezieht sich aber neben Personaldaten auch auf Organisationsinterna, die nicht nach außen dringen dürfen. Digitale Daten sind leicht zu kopieren und weiterzuleiten. Dessen sollte man sich bewusst sein. Unbefugter Zugriff lässt sich durch technische Maßnahmen und Zugriffsrechte beschränken, sorgt in der Realität aber grundsätzlich nur für eine Sichtbarkeit von Grenzen, nicht für einen sicheren Schutz. Beispielsweise können



Dokumente aus einem passwortgeschützten Bereich erstmal nur von einer kleinen Gruppe von Leuten eingesehen werden, eben diese Dokumente sind dennoch leicht auf einen USB-Stick runterzuladen oder per E-Mail zu verschicken. So entziehen sie sich dem Passwortschutz eines Speicherplatzes. Gleiches gilt für Informationen, die auf kollaborativen Plattformen kreisen und geteilt werden. Die Gefahr, eine Information durch einen einzigen Mausklick (gewollt oder ungewollt) in die große weite Welt zu befördern, ist systemimmanent. Ein Stück weit darf man sich glücklicherweise innerhalb von Organisationen auf den gesunden Menschenverstand verlassen. Es gibt immer wieder Mitarbeiter, denen auffällt, dass bestimmte Informationen an bestimmten Orten nichts verloren haben oder durch unbefugtes Personal eingesehen werden könnten. Das sind selbstregulierende Kräfte von funktionierenden Gemeinschaften. Bei wirklich sensiblen Daten sollte über Verschlüsselung oder die Nutzung eigener (und nicht cloudbasierter) Server nachgedacht werden. Es gibt Verschlüsselungstechnologien, an denen selbst Geheimdienste zu knabbern haben. Für einzelne Dateien bietet sich digitales Rechte-management an (engl. Digital Rights Management oder kurz DRM). Dateien können so modifiziert

werden, dass sie nur durch autorisierte Personen angezeigt werden können. Selbst wenn derartig geschützte Dateien ein Unternehmen verlassen und in Umlauf kommen, sind sie ohne Zugangsberechtigung nicht lesbar und somit wertlos. Es kann auch durch digitale Signaturen sichergesellt werden, dass Dokumente nicht unbemerkt modifiziert werden können. Ein wichtiger Aspekt, um die Qualität von Informationen sicherzustellen.

### *Gehen Sie zum Äußersten, reden Sie miteinander – Kommunikation ist Arbeitszeit*

Die Nutzung der Netzwerke ist natürlich Arbeitszeit, wie der Griff zum Telefon auch. Es verschwimmen möglicherweise die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatzeit, wenn jemand aus Interesse in seiner Freizeit im Firmennetzwerk einen Kommentar schreibt. Es muss allen, auch den Betriebsräten, klar sein, dass so etwas möglich ist, wo doch gleichzeitig ein Arbeitszeitgesetz einzuhalten ist. Außerdem wird sich so mancher Mitarbeiter während der Arbeitszeit um Dinge kümmern wollen, die durch Zielvorgaben definiert sind. Die interne Kommunikation fällt meistens nicht darunter. Ein Netzwerk ist aber nur so stark wie die Aktivität seiner Teilnehmer. Ist aufgrund technischer oder arbeitszeit-

licher Restriktionen die Möglichkeit zur Teilnahme nicht gegeben, so ist ein Erfolg durch einen offenen Wissensaustausch für die Organisation schwer zu erreichen.

### *Erhört werden – Erfolgsmessung*

Um den Nutzen der neuen Kommunikationskanäle beurteilen zu können, ist ein fortlaufendes Monitoring unumgänglich. Organisationen können beispielsweise durch Befragungen auf die Erfahrungen ihrer Mitarbeiter zurückgreifen oder durch Analyse des Nutzungsverhaltes der eingesetzten Plattformen den Erfolg messen. Letzteres hat einen starken rechtlichen Aspekt, da wir hier schnell an die Mauern der Mitarbeiterüberwachung und Leistungskontrolle kommen. Es muss mindestens klar und vor allem transparent geregelt sein, welche Daten erfasst und in welcher Form ausgewertet und schließlich genutzt werden. Ein sensibles Thema, denn herrscht hier Ablehnung und Frustration, sind die neuen Kommunikationsformen zum Scheitern verurteilt. Entscheidend ist, dass sie nicht einfach übergestülpt werden. Sie müssen Teil der Unternehmenskultur werden und für alle Mitarbeiter auf allen Hierarchieebenen selbstverständlich sein, um das volle Potential entfalten zu können.

## *Mittelgroßes Fazit*

Wissen in der Organisation zu halten, zu teilen und vermehren zu können, wird zum entscheidenden Wettbewerbsfaktor. Dabei ist Wissensmanagement weitaus mehr als die Verwaltung von Informationen oder gar Dokumenten. Es bezieht sich gleichermaßen auf interne Kollaboration als auch auf interne und externe Kommunikation.

Wissen ist wertlos, wenn es nicht verfügbar und abrufbar ist. Wenn wir keinen Zugang zu Informationen haben, sie in keinen Kontext einbetten, sie nicht reflektieren können, sind sie nicht brauchbar. Mitarbeiter sollten bereit sein, ihre Informationshoheit aufzugeben und ihr Wissen zu teilen. Wenn der Nutzen gemeinsam in der Organisation erarbeitet wird, steigt die Akzeptanz. Welche Hilfsmittel und Werkzeuge zum Einsatz kommen, ist zweitrangig und zudem eine organisationsspezifische Frage. Wichtiger ist, eine Kultur zu schaffen, zu moderieren, zu begleiten und zu leben, in der Wissen ein gemeinsames, leicht verfügbares Gut ist.

Das bezieht sich gleichermaßen auf die Informationsvermittlung innerhalb einer Organisation als auch auf die Kommunikation mit Mitarbeitern, Kunden, Partnern und Multiplikatoren. Informationsaustausch im Sinne von Interaktion oder

Kommunikation ist eine entscheidende Voraussetzung für Kollaboration. Was benötigt der Kunde, wann ist das Produkt fertig, wie ist der Stand der Auftragsbearbeitung, wann liefert der Partner, woran arbeitet der Kollege, wie effizient entwickelt sich der Standort? Stehen solche Informationen nur den damit handelnden Personen zur Verfügung, mag das einleuchten. Aber wäre es nicht richtiger, Informationen nicht an Funktionen oder Personen zu binden? Personen können die Organisation verlassen, nicht greifbar, im Urlaub oder erkrankt sein, oder einfach selber keinen Zugriff auf ihre Unterlagen haben. Im Idealfall weiß die linke Hand, was die rechte tut. Damit werden Mitarbeiter in Organisationen befähigt, Anfragen zu beantworten oder an die richtige Stelle weiterzugeben. Man profitiert bei der eigenen Arbeit vom Wissen anderer, und die Zusammenarbeit fällt leichter und wird effizienter. Entscheidungen werden nachvollziehbarer und Erfolge sichtbarer. Auch wenn sie nicht unmittelbar mit dem einzelnen verbunden sind, so werden sie doch spürbarer für den einzelnen.



## *Zusammenfassung*

- *Die Struktur und Mechanismen öffentlicher sozialer Netzwerke lassen sich nicht eins zu eins auf die interne Kommunikation von Organisationen übertragen*
- *Die zugrunde liegenden Prinzipien wie offene Kommunikation, frei zugängliche Informationen und Diskussionen und die persönliche Vernetzung bringen die Kommunikationskultur in Teams und Organisationen spürbar voran*
- *In Organisationen herrschen andere Gesetzmäßigkeiten und Prioritäten als im freien Internet, die man berücksichtigen sollte*
- *Wissen ist wertlos, wenn es nicht verfügbar und abrufbar ist. Das bezieht sich gleichermaßen auf die Informationsvermittlung innerhalb einer Organisation als auch auf die Kommunikation mit Mitarbeitern, Kunden, Partnern und Multiplikatoren. Wissen wird mehr, wenn man es teilt*

# 5


## Gemeinsam erfolgreich

*Herzlich willkommen in der Rolle  
einer Führungskraft*



**Sven Franke**

Founder | Mentor | Filmemacher



*Sven Franke unterstützt mit Equity Change Management Unternehmen und Organisationen bei der Ein- und Durchführung von Partizipation. Er hat über 15 Jahre Erfahrung in Projektmanagement, Mentoring und Führung – immer mit dem Ziel im Fokus, alle Beteiligten aktiv einzubinden. Aktuell ist Sven Teil des Kernteams des Filmprojekts »AUGENHÖHE – Film und Dialog«.*

*Sven.Franke@equitycm.de | [www.equitycm.de](http://www.equitycm.de) | Twitter: @EquityCM*



# Gemeinsam erfolgreich

## *Herzlich willkommen in der Rolle einer Führungskraft*

*Hurra! Der erste Schritt auf der Karriereleiter ist gemacht. Ab morgen bist Du Teamleiter. Endlich! Lange hast Du darauf hingearbeitet. Du hast auf Freizeit verzichtet und Freunde vernachlässigt, aber das war es Dir wert.*

### *Deine Aufgabe*

Drei Teams zu einem zusammenlegen.

*Montagsmorgen.* Ab jetzt schauen 25 Mitarbeiter auf Dich. Sie bearbeiten Aufgaben, von denen Du noch

**Hurra!**

nichts gehört hast. Schon das erste Teammeeting zeigt, dass es doch nicht so einfach wird, wie Du gedacht hast. Deine neuen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind es gewohnt, dass man ihnen sagt, was zu tun ist. Somit ist ab jetzt Dein Tag ausgefüllt mit Meetings und dem Managen Deines Teams. Die eigenen Aufgaben machst Du, nachdem Dein Team nach Hause gegangen ist.

Irgendwie hast Du Dir das anders vorgestellt. Fragt sich nur, wie?

Die freien Minuten der nächsten Wochen verbringst Du mit Internetrecherche und dem Wälzen von Fachliteratur. Wie hat das Wirtschaftsleben angefangen? Was weißt Du noch aus Deinem Studium und Deiner Ausbildung?

Am Anfang standen Manufakturen mit einem Meister an der Spitze. Dessen Ziel war es, sein Wissen nicht für sich zu behalten, sondern seine Erfahrungen an seine Gesellen weiterzugeben. Verbunden mit der Idee und dem Ziel, die Gesellen zur Meisterschaft zu führen und so gemeinsam erfolgreich zu sein. Dieser Gedanke gefällt Dir und lässt dich nicht mehr los. Das Ziel einer Organisation sollte es sein, Erfahrungen und Wissen zu teilen und weiterzugeben. Doch wie ging es weiter?

Der nächste große Schritt war die industrielle Revolution und mit ihr die Einführung von Fließbandarbeit. Die Arbeit wurde in kleinteilige Aufgaben zerlegt. Immer effizienter wurden immer mehr Produkte für den Markt produziert. Das Denken dieser Zeit verdeutlicht die Henry Ford zugeschriebene Aussage, jeder Kunde könne ein Auto in der Farbe seiner Wahl bekommen – solange die Farbe schwarz sei. Sie bezog sich auf das in Fließbandarbeit produzierte »Modell T«.

Zu dieser Zeit befassten sich die ersten Wissenschaftler und Unternehmensberater intensiv mit der Arbeitswissenschaft. Einer von ihnen, Frederick Winslow Taylor, veröffentlichte 1911 seine Erfahrungen und Schlussfolgerungen in dem Buch »Die Grundsätze der wissenschaftlichen Betriebsführung«. Die wichtigsten Kernpunkte sind:

- Es gibt »one best way«. Folglich braucht es eine detaillierte Vorgabe der Arbeitsmethode und eine genaue Fixierung des Leistungsortes sowie des Leistungszeitpunktes
- Einführung einer »Einwegkommunikation« mit festgelegten und eng eingeschränkten Inhalten
- Einführung von detaillierten Zielvorgaben für jeden Einzelnen ohne direkt erkennbaren Zusammenhang mit den Unternehmenszielen
- Einführung von externen Kontrollen, zum Beispiel Qualitätskontrollen

So sieht die Arbeitswelt Anfang des 20. Jahrhunderts aus. Arbeiten und Denken wird getrennt. Das Teilen von Erfahrungen und Wissen wird durch Top-down Einwegkommunikation unterbunden. Nein, das kann nicht Dein Weg sein. So willst und kannst Du nicht arbeiten. Damit steht für Dich fest, dass Fredrick Winslow Taylor Dir nicht die Antworten

liefert, welche Du Dir gewünscht hast. Deine Suche geht weiter.

In einem Beitrag liest Du über die »Theorie X und Theorie Y«. Geprägt wurden diese Theorien Anfang der 70er Jahre von Douglas Murray McGregor. McGregor war Professor für Management am Massachusetts Institute of Technology (MIT). Eines seiner Forschungsthemen war die Mitarbeiter-Dynamik in Unternehmen. Genau genommen befassen sich beide Theorien mit dem natürlichen Verhältnis von Menschen zu ihrer Arbeitsleistung.

Theorie X geht davon aus, dass der Mensch eine angeborene Abneigung gegen Arbeit hat und versucht, ihr aus dem Wege zu gehen. Deshalb muss er gezwungen, gelenkt, geführt und mit Strafe bedroht werden, damit er einen produktiven Beitrag leistet, was bedeutet, dass der Manager jeden Handlungsschritt detailliert vorgeben und energisch anleiten sowie konsequent und streng kontrollieren muss.

Theorie Y beschreibt dagegen ein anderes Menschenbild. Für diesen Menschen hat die Arbeit einen hohen Stellenwert. Sie ist wichtige Quelle für Zufriedenheit. Von Natur aus ist der Mensch leistungsbereit und von innen motiviert. Motive wie die



Befriedigung der Ich-Bedürfnisse und das Streben nach Selbstverwirklichung stehen im Mittelpunkt.

Soviel zu den Theorien. Wie siehst Du die Menschen in Deinem Umfeld und wie siehst Du Dich selbst? Klar, dass für Dich Theorie Y zutrifft. Aber wie siehst Du Deine neuen Mitarbeiter? Gibt es wirklich Menschen, die eindeutig der Theorie X zugeordnet werden können? Für Dich steht schnell die Antwort fest: *Nein*.

Was für eine schöne Vorstellung, dass alle Menschen von innen (intrinsisch) motiviert sind. So langsam wird Dein Bild klarer. Und eine neue Frage formiert sich: Was ist Motivation und wie kann ich sie unterstützen?

Daniel H. Pink ist in »Drive – was Sie wirklich motiviert« dieser Frage nachgegangen. Um es gleich vorwegzunehmen: Es sind nicht die äußeren Anreize wie Geld und Prestige, aber auch nicht Zuckerbrot und Peitsche. Der Treiber der intrinsischen Motivation ist das zutiefst menschliche Bedürfnis, unser Leben selbst zu bestimmen, zu lernen, Neues zu erschaffen und damit unsere Lebensqualität zu verbessern. Ziel muss es also sein, in der täglichen Arbeitswelt einen Raum für diese »Motivatoren« zu schaffen.

Du bist nun fest davon überzeugt, dass Du etwas ändern möchtest. Natürlich ist Dir bewusst, dass Du nicht alles umwerfen kannst. Du arbeitest schließlich in einem Konzern, der seine Vorgaben hat. Du musst dem Geschäftsführer regelmäßig berichten, und es ist in diesem System sinnvoll, Dich nach allen Seiten abzusichern.

**Montagsmorgen.** Deine letzte Nacht war ein wenig unruhig. Ab heute möchtest Du etwas ändern. Deine Mitarbeiter sollen Stück für Stück mehr Verantwortung übernehmen. Deine Vision: Aus dem Team wird eine »Manufaktur«, bei der sich für jede Aufgabe Meister herausbilden. Die erste Chance des Tages bietet sich gleich am Morgen: Eine Mitarbeiterin fragt Dich nach einer Problemlösung. Du kennst die Thematik und hast gleich eine Lösung im Kopf. Das wäre jetzt der schnelle Weg. Die Lösung aber lautet, diesem ersten Impuls zu widerstehen. »Was ist denn Dein Lösungsvorschlag?«, hörst Du Dich Deine Mitarbeiterin fragen. Sie schaut erstaunt drein. Das ist sie wohl nicht gewohnt. Etwas unsicher verlässt sie das Büro mit dem Auftrag, verschiedene Lösungen zu skizzieren. Zwei Stunden später ist sie zurück mit zwei Lösungsvorschlägen im Gepäck. Sie stellt kurz Variante A und Variante B vor. Du hast zwar eine

klare Präferenz, fragst aber nach ihrer. Sie schlägt Variante A vor und Du stimmst ihr zu. Die Mitarbeiterin strahlt Dich an. Den Glanz in ihren Augen wirst Du so schnell nicht mehr vergessen. Der erste kleine Schritt ist getan. Es lohnt sich, diesen Weg weiter zu gehen.

Nach vielen kleinen und manchmal etwas größeren Schritten bist Du mit Deinem Team richtig gut zusammengewachsen. Es haben sich erste Meister herausgebildet, die von den Kollegen wie selbstverständlich um Rat gefragt werden. Die Kommunikation innerhalb des Teams ist wertschätzend und auf Augenhöhe. Die Erfolge bleiben nicht aus, und trotzdem ist es eine Insel im großen Ganzen des Konzerns.

Dann kommt der Tag der Nagelprobe. Der Geschäftsführer bittet Dich zum Gespräch. Einem Kollegen ist ein Irrtum unterlaufen, und der betroffene Kunde hat sich energisch an oberster Stelle beschwert. Es folgt die Frage, die in Unternehmen viel zu oft gestellt wird: »Wer in Deinem Team ist schuld?« Aber wie viel Sinn macht diese Frage? Lernt die Organisation daraus irgendetwas? Nein, deshalb ist die einzige sinnvolle Antwort die Erläuterung, was die Organisation aus dem Fehler des Kollegen gelernt hat.

So oder ähnlich haben viele angefangen. Es müssen nicht die großen Schritte sein, vor denen man gern zurückschreckt. Auch die kleinen Schritte haben eine Wirkung. Das Ziel ist es, auf Augenhöhe zusammenzuarbeiten. Wie unterschiedlich dieses Ziel umgesetzt werden kann, dafür gibt es viele Beispiele. Es gibt keine Standardlösung. Jede Organisation muss ihren eigenen Weg finden.

### *Mit freier Gehaltswahl Unternehmergeist und Motivation fördern*

In der Regel besteht das Entlohnungssystem in einem Beratungsunternehmen aus zwei Komponenten: Grundgehalt plus individueller Bonus. Der Bonus wird nach verschiedenen Kriterien festgelegt, zu denen Beratertage, individuelle Ziele, Qualifikation und Kundenzufriedenheit zählen können. Selbstverständlich bemüht man sich im Laufe der Jahre, diese Kriterien immer weiter zu verbessern, wobei es passieren kann, dass man ungewollt ein System entwickelt, das keiner mehr so richtig versteht.

Also was tun? Ein erster Schritt kann die Abschaffung von Bonusvereinbarungen sein. Ersatzweise kann das Grundgehalt angepasst oder die Mitarbeiter können am Unternehmenserfolg direkt beteiligt werden.



Es gibt Unternehmen, die noch einen Schritt weiter gehen. Hier bestimmen die Mitarbeiter ihr Gehalt selber. Klingt ein wenig verrückt, funktioniert aber. Eine Grundvoraussetzung, um diesen Weg zu gehen, ist Offenheit und Transparenz. Die Mitarbeiter müssen die Möglichkeit haben, alle Unternehmenszahlen und letztendlich auch die Gehälter der Kollegen einzusehen.

Ich kann mir gut vorstellen, dass besonders der letzte Punkt für Verwirrung sorgt. In Deutschland ist das Gehalt vielerorts ein Geheimnis, und der Arbeitsvertrag verbietet vielen, über ihr Gehalt zu sprechen. Warum eigentlich?

Zurück zu unserem Beispiel: Ein weiteres Ziel, das mit der freien Gehaltswahl verfolgt wird, ist, dass jeder Mitarbeiter wie ein Unternehmer denkt und handelt. Daraus ergeben sich auch die Fragen, die sich der Mitarbeiter bei seiner Gehaltsentscheidung beantworten muss:

- Was leiste ich für das Unternehmen?
- Was leiste ich im Vergleich zu meinen Kollegen?
- Was ist mein Marktwert?

Um ein besseres Verständnis und eine gute (Ein-) Bindung im Team herzustellen, hilft die Einführung

eines Konsultationsprinzips. Das bedeutet, dass ein Mitarbeiter, der sein Gehalt verändern möchte, vorher mit mindestens zwei anderen aus seinem Team spricht und deren Rat und Meinung einholt.

In der Regel geben die konsultierten Kollegen jede Menge zu bedenken. Im Fokus steht dabei Eigeninteresse, und eng verbunden damit das Interesse am Fortbestand der Firma. Kein Mitarbeiter möchte, dass das Wohl der gesamten Firma von einzelnen geschädigt wird. Das sorgt nicht zuletzt dafür, dass ein Mitarbeiter gute Gründe benötigt, um sein Gehalt auch gegenüber den Kollegen zu rechtfertigen. Und trotzdem haben in diesem Fall die konsultierten Mitarbeiter kein Vetorecht. Nach der Konsultation entscheidet jeder Mitarbeiter frei für sich selbst, welches Gehalt er für sich angemessen, sinnvoll und nachhaltig hält.

### *Erfolgreich mit einem großen »Wir«*

Wenn man gemeinsam erfolgreich sein möchte, kann man auch die Frage stellen, wie groß das »Wir« ist? Wer sind die Akteure, die einen Beitrag zum Erfolg leisten?

In der Regel hört diese Fragestellung spätestens beim Lieferanten auf. Oft wird wie selbstverständlich versucht, den Preis zu drücken, so weit es geht.

Jeder eingesparte Cent erhöht schließlich die eigene Marge. Auch hier kann man einen anderen erfolgreichen Weg gehen.

Der Getränkehersteller Premium Cola liefert hier ein ungewöhnliches Beispiel. Neben den Mitarbeitern und Gesellschaftern umfasst das »Wir« dort alle »Stakeholder«, das heißt, alle Lieferanten, Produzenten, Spediteure, Groß- und Einzelhändler sowie Kunden.

Aus Sicht der klassischen Betriebswirtschaftslehre macht Premium Cola fast alles falsch. Dennoch wächst das Unternehmen stetig, und das mit zum Teil zweistelligen Raten. Über die Jahre hat es sein eigenes Betriebs- und Wertesystem entwickelt. Verträge und Vereinbarung werden per Handschlag eingegangen, es wird die Abnahme von geringen Mengen mit Rabatten unterstützt und auf Gewinn bewusst verzichtet. Der klassische Betriebswirtschaftler kann über solch eine unorthodoxe Vorgehensweise nur noch den Kopf schütteln.

Alle Entscheidungen werden gemeinsam mit den Stakeholdern getroffen. Die Aufnahmehürden für die »community« sind dabei absichtlich sehr niedrig gewählt. In diesem speziellen Fall: Jeder Neuzugang muss jemanden aus dem Premium Kollektiv ken-

nen, und er muss eine Cola getrunken haben, um Mitsprache- und Mitentscheidungsrecht zu erwerben. Kann das gut gehen?

Die Abstimmungen werden in der Regel online durchgeführt. Um das »Wir-Gefühl« zu stärken, trifft sich die Gemeinschaft in regelmäßigen Abständen zu so genannten Offlinetreffen. Um zu einer Entscheidung zu gelangen, die von allen getragen wird, haben sich die Beteiligten für die Konsensdemokratie entschieden. Ein Entscheidungsverfahren, welches vor allem im afrikanischen Raum verbreitet ist. Hierbei wird so lange diskutiert, bis alle Beteiligten sich entweder einig sind oder einer Lösung zustimmen, mit der sie leben können. Letztendlich darf keiner der Beteiligten mit einem auch noch so gut begründeten Veto gegen die Lösung stimmen.

Ja, zugegeben, so einfach ist das nicht. Es braucht für die Konsensdemokratie eine wohlwollende Diskussionskultur. Diese ist von folgenden Punkten geprägt:

- Die Fähigkeit aller Beteiligten, nicht nur ihren Bedarf zu verhandeln, sondern jedem beispielsweise seinen fairen Anteil zu gönnen
- Immer an der Sache zu diskutieren und niemanden persönlich anzugreifen

- Kompetenzen anzuerkennen, auch die eigene, und dennoch nie der Versuchung zu erliegen, Dinge selbst zu entscheiden

Alle diese Punkte verlangen Übung, sind aber erlernbar.

### *Gemeinsam erfolgreich – was ist wichtig?*

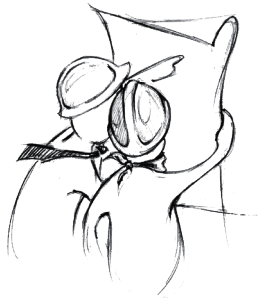
In erster Linie ist es wichtig, den ersten Schritt zu gehen. Das gilt für den Firmenlenker, die Führungskraft – aber auch für jeden Mitarbeiter. In vielen Fällen hilft die Frage: »Wie möchte ich, dass mit mir in dieser Situation umgegangen wird?« Unternehmen, die auf Augenhöhe arbeiten und damit gemeinsam erfolgreich sind, haben aus meiner Sicht einige Gemeinsamkeiten:

- Der Mensch steht im Mittelpunkt und vor dem Produkt
- Offenheit
- Vertrauen
- Fehlerkultur – bis dahin, dass Fehler gefeiert werden

*Sei mutig, mach den ersten Schritt und erlebe – wie ich – den Glanz in den Augen Deiner Mitmenschen.*

## *Zusammenfassung*

- *Mit kleinen Schritten fängt jede große Veränderung an*
- *Für jeden Menschen hat die Arbeit einen hohen Stellenwert. Sie ist wichtige Quelle für Zufriedenheit. Es gibt keine angeborene Abneigung gegen Arbeit. Folglich ist jeder intrinsisch motiviert*
- *Eine Schuldfrage führt nie zum Ziel*
- *Freie Gehaltswahl unterstützt die Bindung an das Team und das Unternehmen. Es fördert unternehmerisches Denken*
- *Ein großes »WIR« führt zum Erfolg*




# 6 Gründer müssen die Kunst des Führens beherrschen

*Ein Einblick*



**Sven von Loh**

Investor | Entrepreneur | Autor



*Sven von Loh berät seit 2007 Investoren, talentierte Erfinder und Start-ups. Mithilfe der von ihm speziell konzipierten Start-up-Due-Diligence ermöglicht der Berater Venture Capitalists, Investment-Vorhaben zu prüfen und zu bewerten. Erfinder und Start-ups mit potenziell disruptiven Ideen begleitet von Loh dabei, ihr Vorhaben zu einem finanzierungsfähigen Projekt zu machen. Darüber hinaus initiiert und begleitet er die Suche nach adäquaten Investoren, beispielsweise zur Finanzierung von Patenten, Prototypen sowie Markteintritt und -etablierung. Seine Erkenntnisse und Einsichten aus seinen Engagements publiziert Sven von Loh regelmäßig in seinem Blog.*

*Telefon: +49 (0)211 - 260 06 40 | [svenvonloh.de](http://svenvonloh.de) | Twitter: [@svenvonloh](https://twitter.com/svenvonloh)*



# Gründer müssen die Kunst des Führens beherrschen

## Ein Einblick

*Je besser die Führung, desto erfolgreicher ein Unternehmen. Diese Formel gilt umso mehr in Start-ups. Denn nur wer es versteht, ein schlagkräftiges Team zu formen, wird sich als Newcomer in einem Markt behaupten können.*

Es ist offensichtlich und dennoch wird es gerne ignoriert: Ohne Menschen existiert kein einziges Unter-

### Gründerpersönlichkeiten

nehmen. Alle Start-up-Ideen, Pläne und

Handlungen setzen voraus, dass es eine oder mehrere engagierte Personen gibt, die ein Projekt nicht nur erdenken, sondern es auch in die Tat umsetzen wollen. Der Mensch, seine Motivation und seine Fähigkeiten müssen daher immer am Anfang jedes Start-up-Prozesses stehen. Ohne genaue Kenntnisse, was Gründer und Mitarbeiter für die Herausforderung mitbringen sollten, hat eine innovative Idee keine Erfolgchancen und wird die Suche nach einer potenziellen Finanzierung scheitern.

Die Wirtschaftsliteratur überschlägt sich zwar seit Jahren mit immer neuen Ratgebern, was einen

erfolgreichen Gründer auszeichnet. Doch auch wenn viele der Tipps von illustren Fachleuten einleuchtend klingen, sind sie doch erst einmal nicht viel mehr als graue Theorie. Die Praxis sieht meist ganz anders aus. Jeder Mensch mag sich in gewissem Maße verändern können, aber in der Entwicklung zu einem erfolgreichen Unternehmer gibt es Grenzen. Aus einem tendenziell phlegmatischen Gründer wird niemand so einfach einen aktiven Geschäfts-Treiber machen können, der alles im Griff hat und seine Leute permanent motiviert.

Auch wenn jeder Mensch unterschiedliche Voraussetzungen mitbringt, so gibt es doch handfeste Kriterien, die erfolgreiche Gründer auszeichnen. Das Wichtigste, auf das auch Investoren schauen, ist die Leidenschaft. Gründer müssen demonstrieren, dass sie für ihre Idee, ihr Projekt brennen, dass sie alles tun und den Start-up-Prozess bis ins letzte Detail verinnerlichen. Ein Opernsänger oder ein 100-Meter-Sprinter kann auch nur erfolgreich sein, wenn er sich den ganzen Tag auf das Ziel ausrichtet und trainiert. Ebenso wird ein Programmierer, der jede Faser seines Jobs liebt, irgendwann etwas Spannendes hervorbringen. Prominentestes Beispiel dafür ist Bill Gates.

Ich hadere jedoch immer wieder mit der aktuellen Gründer-Kultur. Viele, die sich darin tummeln, glauben, Unternehmen in die Welt zu setzen sei ganz simpel. Eine Idee für einen trendigen Webdienst – meist abgekupfert – gepaart mit einer passenden App werden die Millionen der Investoren schon fließen lassen, lautet die Einstellung. Doch weit gefehlt.

Auch wenn diese Darstellung vielleicht etwas übertrieben ist, spiegelt sie die Haltung vieler Gründer durchaus wieder. Was für sie zählt, ist das schnelle Geld – entweder durch wirtschaftlichen Erfolg oder den Verkauf an einen etablierten Konkurrenten. Nur, die harte Start-up-Realität wird sie schnell eines Besseren belehren. Viele Start-ups brauchen Jahre, um belastbare Substanz zu entwickeln und schwarze Zahlen zu schreiben. Die vielfach zitierten Übernahmebeispiele wie Tumblr, Instagram oder in Deutschland StudiVZ haben bis heute für ihre Käufer kaum Gewinne erwirtschaftet.

Investoren wollen aber in allen Phasen des Unternehmensprozesses zuallererst Geld verdienen und ihr Vermögen vermehren. Das gelingt ihnen nur, wenn sie innovative und langfristig tragfähige Ideen aufspüren, die Märkte revolutionieren und ein hohes Wachstumspotenzial entwickeln. Grün-

der, die nur an ihr schnelles Geld denken, sind für sie uninteressant. Investoren wollen Unternehmer, die sich mit Haut und Haaren einem Projekt verschreiben, Menschen, die bereit sind, für ihre Ideen alle Höhen und Tiefen in Kauf zu nehmen. Außerdem müssen die Gründer von Anfang an skalieren wollen, also auf Wachstum ausgerichtet sein und einen bleibenden Wert anstreben – einen Nutzen, von dem eine breite Masse profitiert. Dann erst ist er oder sie für Investoren interessant.

### *Entrepreneure: Mehr als nur Unternehmer*

Zu Beginn eines Start-up-Projektes steht also eine Vision, die auf Dauer tragfähig ist. Ihr Fundament im Wirtschaftsalltag sind ein packendes Wertversprechen und ein innovatives Geschäftsmodell. Für Gründer bedeutet das, dass sie sich von Anfang an als Entrepreneur verstehen. Dabei geht die Bedeutung des Begriffs weit über das deutsche Wort Unternehmer hinaus. Hierzulande wird mit Letzterem vor allem eine Person bezeichnet, die eine Firma besitzt und mehrere Angestellte leitet. In den angelsächsischen Ländern und in Frankreich, aus dem der Begriff Entrepreneur stammt, wird darunter jedoch die geistige Haltung verstanden, unternehmerisch zu denken und zu handeln.



Speziell im englischsprachigen Raum wird mit dem Begriff der Existenzgründer gleichgesetzt, der ein kleines, aber meist innovatives Unternehmen aufbaut und oft über geringe finanzielle Mittel verfügt. Entrepreneure in diesem Sinne sind Menschen, die mit Kreativität und Weitsicht völlig neue Geschäftsmodelle und Kundenbedürfnisse kreieren. Zu diesem Zweck sind sie bereit, eigene Ressourcen wie Kapital, Zeit und Energie aufzubringen und Risiken einzugehen. Damit unterscheidet sich der Entrepreneur von anderen kleinen Unternehmern wie Handwerkern, Freiberuflern oder Restaurantbesitzern. Denn diese gehen zwar auch Risiken ein, bieten aber nicht wirklich eine neue Leistung an – etwa indem sie Produkte oder Dienstleistungen veredeln, verändern oder ganz neue Nachfragen erzeugen.

Entrepreneure dagegen haben ein intuitives Gespür für Marktchancen, wo andere nichts erkennen können. Sie nehmen frühzeitig aktuelle Trends wahr und sind in der Lage, aus der Flut an Informationen jederzeit die relevanten Fakten herauszufiltern, um innovative Produkte, Dienstleistungen oder Geschäftsmodelle zu entwickeln. Sie verfügen über die Freiheit, etwas entdecken zu wollen. Dafür sind sie bereit, die bestehenden gesellschaftlichen und wirtschaftlichen Muster zu durchbrechen – und

den Status Quo anhand ihrer eigenen Visionen und Werte in Zukunftschancen zu verwandeln. Für den renommierten ökonomischen Vordenker Joseph Schumpeter stellten diese Menschen die unverzichtbaren Kräfte der schöpferischen Zerstörung dar, die eine Volkswirtschaft ständig vorantreiben und Wohlstand kreieren. Oder wie es der Ökonom J. J. Kao formulierte: »Entrepreneure sind Träumer, die handeln.«

Das bedeutet allerdings nicht, dass Gründer auch automatisch Erfinder sein müssen. Was Entrepreneure letztlich von anderen Unternehmern unterscheidet, ist nicht ihr bahnbrechendes Leistungsangebot, sondern ihr marktorientiertes Handeln, mit dem sie einen bleibenden Wert schaffen wollen. Ihren Erfolg messen sie zwar auch daran, ob ihr Unternehmen wächst und profitabel ist. Erfolgreiche Entrepreneure tragen aber immer maßgeblich zum gesamtwirtschaftlichen Wandel und Wachstum bei. Sie schaffen Arbeits- und Ausbildungsplätze, lösen branchenübergreifend Innovationsimpulse aus und stärken das Investitionsklima.

### *Die Kennzeichen erfolgreicher Gründer*

Seit den sechziger Jahren des 20. Jahrhunderts untersucht die Psychologie systematisch die Persön-

lichkeitsmerkmale von Gründern. Ziel war und ist es, bestimmte Eigenschaften zu identifizieren, die Aufschluss über die Erfolgchancen von Gründern und Entrepreneuren geben. Zahlreiche Studien kommen seitdem zu ähnlichen Ergebnissen. Danach zeichnen Gründer sich vor allem durch Risikobereitschaft, Durchsetzungsstärke, Fleiß, Offenheit für Neues, den Wunsch nach unabhängigem Handeln und Verantwortungsgefühl aus. Sie sind Menschen der Praxis, die voller Pläne sind und diese in die Tat umsetzen. Dabei werden sie von einem Machbarkeitsdenken geleitet. Das heißt: Entrepreneure glauben nicht nur an die eigenen Fähigkeiten, sondern gehen davon aus, Dinge kontrolliert bewegen zu können, unabhängig von äußeren Einflüssen wie der Konjunktur oder der Marktsituation.

Diese Persönlichkeitsmerkmale sind ein wichtiger Faktor für den unternehmerischen Erfolg. Aber sie sind nicht allein entscheidend. Nur in einer Kombination mit weiteren Fähigkeiten wie Wissen, Erfahrungen und betriebswirtschaftlichen Kenntnissen können sie ihr Potenzial entfalten. Dazu zählen auch noch die in Studien immer wieder identifizierten unternehmerischen Fähigkeiten, die *entrepreneurial skills*. Sie umfassen ein weites Spektrum wie Disziplin, Beharrungsvermögen,

Risikobereitschaft, Flexibilität, Innovationsfähigkeit, strategisches Denken, das Knüpfen von Netzwerken, das Motivieren von Mitarbeitern oder das Setzen von Prioritäten.

Ein entscheidender Aspekt für den Start-up-Erfolg ist schließlich noch die Fähigkeit, ein gutes Team zusammenzustellen und dann zu leiten. Erfolgreiche Entrepreneurre wie Steve Jobs, Bill Gates oder Michael Dell sind bekannt dafür, dass sie Personen mit ganz verschiedenen Qualifikationen, Kenntnissen und Fähigkeiten um sich versammelten. Nur so konnten sie Kräfte bündeln und die verschiedensten Aufgaben gezielt angehen. Vor allem aber erleichtert das Zusammenspiel vieler Fähigkeiten die strategischen Entscheidungen und hilft, chaotische, problematische sowie komplexe Situationen schneller zu bewältigen. Zudem bringen heterogene Teams stets mehr Innovationen hervor als homogene Gründermannschaften, ganz zu schweigen von Einzelunternehmern.

Nach dieser umfassenden Definition verspüren Entrepreneurre also eine ständige Unruhe, etwas zu bewegen, etwas Großartiges schaffen zu wollen. Zudem sind sie Generalisten, die von Beginn an den Blick für Zusammenhänge und alle Aspekte des gesamten Start-up-Prozesses haben. Das heißt aller-



dings nicht, dass Gründer in allem perfekt sein müssen. Sie sollten über ein Grundverständnis verfügen, was erfolgreiches Unternehmertum verlangt, und danach handeln. Dazu zählt auch, bereit zu sein, sich ständig zu wandeln, geschäftlich wie geistig. Während etwa Gründer vor zwei Jahrzehnten noch eine zentrale hierarchische Firmenstruktur mit festen Anwesenheitszeiten anstrebten, liegt die Zukunft heute in einer flexibleren und individualisierteren Arbeitsorganisation, die Beruf und Privatleben viel leichter miteinander vereint. Überraschend ist es daher nicht, dass immer mehr Start-ups, wie der US-Anbieter für Internet-Applikationen Basecamp, als sogenannte virtuelle Firma agieren, in der die Mitarbeiter überall auf der Welt leben und per Internet zusammen das Unternehmen entwickeln.

Für die Gründer von heute kommt damit eine weitere Anforderung zum Tragen: Das Führen von verschiedenen Menschen an unterschiedlichen Standorten, die eine Einheit bilden. Software-Ingenieure, Marketingspezialisten, Manager oder Finanzexperten haben alle ein ganz unterschiedliches Verständnis vom gemeinsamen Unternehmen. Arbeiten sie dann auch noch irgendwo in der Welt von zu Hause aus, ist es eine enorme Herausforderung, das Team auf die gemeinsamen Ziele einzuschwören.

Viele Gründer sind darauf nicht vorbereitet, weil sie selbst aus einem Fachgebiet stammen und eine enge Sichtweise mitbringen. Wer das erkennt und sich Hilfe von außen holt, hat den entscheidenden Schritt getan, sein Projekt auf Kurs zu bringen.

### *Das Ego zähmen*

Im konkreten Umgang mit potenziellen Investoren sind zudem noch einige weitere Aspekte zu beachten. So sollte das Start-up-Team unbedingt vermeiden, Eitelkeiten zu demonstrieren. Seine Präsentationen sollten zudem auf realistischen Erwartungen und ehrlichen Angaben beruhen. Des Weiteren wünschen sich Investoren ein zwar durchaus selbstbewusstes, nicht aber überhebliches Auftreten »ihrer« Gründer. Leider sind viele Gründer immer wieder von ihrem Ego getrieben, sehen nur ihr Projekt und sind so sehr von ihrer Idee überzeugt, dass es ihnen schwer fällt, offen für sinnvolle Einwände, Kritik sowie Verbesserungsvorschläge zu sein. Investoren haben jedoch eine Spürnase dafür und erkennen das sofort. Ein zu starkes Ego ist für sie im Zweifelsfall ein K.-o.-Kriterium.

Erfolgreiche Gründer sind bereit zur Reflexion und zur Erkenntnis, dass sie nicht allwissend sind. Insbesondere Gründer, die sich zum ersten Mal auf

das Abenteuer Start-up einlassen, sollten sich daher mit einem erfahrenen Partner verbinden. Impulse und ehrliches Feedback sind am Anfang elementar für den Start-up-Erfolg. Seriöse Berater wissen, wie Firmen aufgebaut werden und wie man ein fundiertes Konzept für eine Unternehmensgründung entwickelt. Zudem verfügen sie über ein gutes Netzwerk und kennen den Markt für Beteiligungskapital umfassend. Sie wissen auch ganz genau, was die Investoren erwarten und wie ein Start-up ein schlagkräftiges Wertversprechen mit einem renditeträchtigen Geschäftsmodell verbindet. Darüber hinaus helfen die beratenden Experten dabei, das Gründungsvorhaben durch technisches und betriebswirtschaftliches Know-how zu optimieren.

Zum Schluss noch zwei Punkte, die ich Gründern auf jeden Fall mit auf den Weg geben möchte. Sich vom schnellen Geld zu verabschieden heißt nicht, dass Start-ups keinen Gewinn anstreben sollen. Klar sollen und müssen Gründer Geld verdienen. Allerdings sollten sie daran denken, dass Geld immer nur ein Abfallprodukt ist. Es ist eine Ressource, ein Schmierstoff der Wirtschaft, der anfällt, wenn die Hausaufgaben erfolgreich erledigt wurden. Der zweite wichtige Aspekt ist: Niemals aufgeben! In jeder Situation, so schwierig sie auch sein mag,

steckt eine Antwort, eine Lösung. Der beste Weg ist dann, eine Pause einzulegen und neue Impulse zu sammeln. Kreativität und schöpferische Kraft verlangen geradezu den Abstand und einen Perspektivwechsel. Es gehört zur beharrlichen Verfolgung eines Projekts einfach dazu, ihm Zeit und Geduld einzuräumen. Und wer diese Energie aufbringt, gelangt ans Ziel, wenn auch nicht über Nacht.

### *Zusammenfassung*

- *Ohne Menschen existieren keine Unternehmen*
- *Erfolgreiche Start-up-Projekte verlangen Leidenschaft*
- *Erfolgreiche Gründer sind Entrepreneur*
- *Entrepreneur tragen maßgeblich zum Wohlstand und wirtschaftlichen Wachstum einer Gesellschaft bei*
- *Die Forschung hat zahlreiche Persönlichkeitsmerkmale identifiziert, die erfolgreiche Gründer auszeichnen*
- *Finanzierungstaugliche Start-up-Projekte verfügen über Teams, die ein breites Spektrum an Fähigkeiten abdecken*

# 7 Einbindung der Generation Y in Unternehmen

*Anforderungen und Chancen*



**Jana Schilling**

Executive Search | Digital Marketing

Unternehmenskultur 2.0



## *i-potentials GmbH*

*Jana verantwortet den Bereich Digital Marketing & Media Sales bei der Berliner Personalberatung i-potentials. Sie arbeitet in ihrer Funktion als Consultant eng mit Unternehmen der digitalen Wirtschaft zusammen, die im War for Talents nach den Talenten von morgen suchen, und hilft ihnen dabei, eben diese Zielgruppe für sich zu gewinnen. Daher tauscht sie sich täglich mit jungen, talentierten Arbeitnehmern aus und weiß, was die Talente von morgen in ihrer täglichen Arbeit antreibt. Bei HR Innovation bringt sie diese Erfahrung mit ein, um Unternehmen alternative Möglichkeiten aufzuzeigen, wie sie abseits von großen Namen und Gehältern als Arbeitgeber punkten können.*

# Einbindung der Generation Y in Unternehmen

## *Anforderungen und Chancen*

*Am Ende sollen alle profitieren: Was man von der Einbindung der Generation Y in Organisationen lernen kann.*

### **Digital Natives**

Warum schreibt eine Personalberaterin über die Einbindung von Digital Natives in Organisationen und warum nicht über das Recruiting von eben dieser Zielgruppe? Die Antwort ist einfach: Mit Recruiting allein ist es nicht getan. Man kann die tollsten Mitarbeiter finden und sie in die eigene Unternehmung holen. Wenn aber das, was sie vorfinden, nicht dem entspricht, was sie erwarten, wird es langfristig nicht funktionieren. Entweder werden die verheißungsvollen A-Player schnell wieder kündigen, oder sie werden sich dem vorhandenen Konstrukt anpassen und folglich nicht die Leistung bringen, die von ihnen erwartet wird. Am Ende ist also niemand glücklich, weder Chef noch Mitarbeiter. Dabei gibt es Wege, Recruiting in einen Gesamtprozess einzubinden, der es möglich macht, gute Mitarbeiter

nicht nur zu finden, sondern sie auch langfristig zu halten.

In der aktuellen Presse spielt vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels vor allem die Generation Y eine große Rolle. Also die Generation von Arbeitnehmern, die den heutigen Arbeitsmarkt in einen Arbeitnehmermarkt verwandelt. Es gibt sicher Unternehmenskonstrukte, vorwiegend reine Digitalunternehmen, die als einzige Arbeitnehmerzielgruppe die Generation Y fokussieren. Für die meisten Unternehmen ist dieses junge Volk Arbeitnehmer aber nur eine von vielen Zielgruppen, deren Wünschen sie gerecht werden müssen. Daher macht es in den meisten Unternehmen keinen Sinn, die gesamte Recruitingstrategie an dieser neuen Art von Arbeitnehmer auszurichten. Wie also kann man für die Gen Y attraktiv sein, ohne dabei den Rest der Belegschaft außen vor zu lassen?

Ich habe einen Vortrag über die Generation Y bei einer Fachverlagskonferenz gehalten. Bei der Vorbereitung wurde mir bewusst, dass das größte Problem der meisten Unternehmen eigentlich nicht ist, die »Jungen Wilden« anzuziehen, sondern vielmehr einen Weg zu finden, sie in die bestehenden Struk-



turen einzubinden. So können Unternehmen von der Zusammenarbeit mit der neuen Arbeitnehmergeneration Dinge zu lernen, die der Gesamtorganisation helfen. In der digitalen Szene stellt sich diese Frage nicht gleichermaßen, da letztendlich alle Gen Y sind, oder sich zumindest so verhalten, als ob sie es wären. Sobald man aber über den Tellerrand bzw. die geografischen Grenzen von Berlin blickt, sieht die Situation ganz anders aus. Unternehmen brauchen auch neue Talente, aber eben nicht nur. Wie können Arbeitgeber also auf die Anspruchshaltung der neuen Arbeitnehmergeneration eingehen, ohne sich dabei zu verbiegen? Und wie kann die Organisation aus den neuen Impulsen lernen und Dinge gemeinsam vorantreiben?

### *Die Generation, die angeblich nicht arbeiten will – eine Bestandsaufnahme*

Zuerst sollte man sich also mit der Zielgruppe beschäftigen, die angeblich so schwer zu greifen ist, die vieldiskutierte Generation Y. Offensichtlich bestehen hier eine Menge Vorurteile: zum Beispiel dass sie alle faul sind und nicht arbeiten wollen. Dass sie viel zu hohe Ansprüche haben und Arbeit nicht ernst nehmen. Ist das wirklich so? Oder verstehen wir es nur nicht richtig?

Sie werden Digital Natives, Millennials, oder in Berlin auch einfach nur Hipster genannt. Generation Y kommt vom englischen »Why«, weil es die Generation ist, die alles Gegebene hinterfragt und die Dinge nicht mehr als solche hinnimmt. Und das nicht nur im Privaten, sondern auch im Arbeitskontext. Per Definition sind sie nach 1980 geboren, technologieaffin (sie sind ja schließlich mit dem Internet aufgewachsen) und international unterwegs. Sie sind wohlbehütet groß geworden und hatten nie die Existenzängste der Generationen vor ihnen. Dadurch sind sie sorglos und selbstbewusst. Durch ihre digitale Affinität sind sie Netzwerker, besonders in der Onlinewelt, und wissen, wo sie Informationen finden. Sie wissen auch, was sie wollen: ihr Leben so leben, dass es bestmöglich verläuft. Dabei verschwimmen immer mehr die Grenzen zwischen Beruflichem und Privatem. Arbeit ist nicht mehr nur das, was am Ende des Monats die Miete zahlt, sondern idealerweise ist der Beruf gleichzeitig Berufung. Kritische Stimmen sagen »die arbeiten doch gar nicht richtig, die wollen doch bloß chillen«. Das mag für jemanden, der seine Arbeitszeit mit der Stechuhr festhält, auf den ersten Blick stimmen. Aber eigentlich arbeiten sie genauso viel, nur anders. Während die alte Generation gerne pünktlich um 8 Uhr



im Büro ist, damit sie um 17 Uhr nach Hause gehen kann, wollen die Jungen eher später ins Büro kommen, sich nachmittags mit einer Freundin treffen – und dafür abends auch mal bis 22 Uhr machen.

Mir ist bewusst, dass diese Definition stark generalisierend ist und im ersten Schritt nicht die Tatsache berücksichtigt, dass wir am Ende des Tages von Individuen mit unterschiedlichen persönlichen Präferenzen reden. Trotzdem kann man anhand der Beschreibung erkennen, dass es ein gewisses Muster gibt, das bestimmt für viele Angehörige der Gen Y zutreffend ist und das es ermöglicht, die Generation zumindest zu einem gewissen Teil zu veranschaulichen.

Was unterscheidet nun die junge Arbeitnehmergeneration von der Generation X und den Babyboomern? Allen voran ist es das Werteverständnis, das einen ganz erheblichen Unterschied ausmacht. Während die Generation X ein hohes Sicherheitsbedürfnis hat, für die ein unbefristeter Arbeitsvertrag, eine 38,5-Stunden-Woche und ein sicheres Einkommen die wesentlichen Faktoren für Zufriedenheit im Job waren, sind die jungen Leute eher inhaltsgetrieben. Das stärkste Motiv in diesem Szenario ist die Eigenverantwortung. Die junge Generation möchte

verantwortungsvolle Projekte an die Hand bekommen, am besten von Tag 1 an. Der Wunsch nach Verantwortung ist eng geknüpft an den Wunsch, das Beste aus seinem Leben zu machen. YOLO – you only live once – ist in diesem Zusammenhang eine viel zu häufig verwendete, aber dennoch treffende Formulierung. Dazu gehören Sinnhaftigkeit, auch im Arbeitskontext, gestalterischer Freiraum für die eigenen Projekte und der Wunsch nach ständiger Veränderung. Stillstand ist out, Veränderung und Flexibilität sind in.

### *Wenn Wertewelten aufeinander prallen*

In der beruflichen Praxis ist es nun oft so, dass die Manager der alten und die Mitarbeiter der neuen Generation angehören. Ihrem Verhalten liegen somit unterschiedliche Werte zugrunde, die aufeinanderprasseln können. Je stärker ein Motiv ausgeprägt ist, desto stärker beeinflusst es einen. Sicherheit steht Eigenverantwortung gegenüber, und wenn der Manager dem Mitarbeiter im Feedbackgespräch einen unbefristeten Arbeitsvertrag anbietet, dieser jedoch nach einem neuen Projekt strebt, sind Missverständnisse vorprogrammiert. Denn der Manager denkt, er tut seinem Mitarbeiter einen Gefallen, dieser fühlt sich aber unverstanden und reagiert nicht

mit der gewünschten Begeisterung. Manager denkt »der ist undankbar«, Mitarbeiter denkt »der versteht mich nicht.« So reden beide aneinander vorbei, ohne dass eine Basis geschaffen ist, die es generationenübergreifend ermöglicht, einen Konsens zu kreieren.

Aus den Wertevorstellungen und Bedürfnissen der Gen Y ergibt sich somit eine als hoch wahrgenommene Anspruchshaltung gegenüber dem Arbeitgeber, weil sie oft nicht der der Manager entspricht. Dies wirkt sich auf unterschiedliche Bereiche wie Führung, die eigenen Entwicklung und auch die Work-Life-Balance aus. Der Job ist nicht mehr nur das, was am Ende des Monats die Miete zahlt, sondern trägt massiv zur fachlichen und persönlichen Weiterentwicklung bei. In diesem Szenario wird der Arbeitgeber zum Partner auf dem Karriereweg – nur vielleicht kein langfristiger.

Auf dem Weg will die Gen Y Wertschätzung und Anerkennung für das, was sie tut. Sie fordert Freiheit, will aber auch Support. Die Arbeitszeit soll flexibel sein und eine Auszeit möchte man sich auch nehmen können. Die Grenzen zwischen Berufs- und Privatleben verschwimmen: Wenn man abends noch E-Mails checkt, möchte man in der Mittags-

pause eineinhalb Stunden Yoga machen dürfen. Dazu kommt der Wunsch nach Nachhaltigkeit: sinnstiftende Aufgaben, Corporate Responsibility und eine Organisation, die Bio-Obst und Fair Trade Coffee bezieht. Ganz schön viel verlangt, wenn man selbst nicht nach den gleichen Dingen strebt. Dafür verzichtet die junge Generation auf unbefristete Verträge, 30 Tage Urlaub, bezahlte Überstunden und eine 38,5-Stunden-Woche. Man könnte also sagen, sie will nicht viel, sondern priorisiert andere Themen.

### *Alle können profitieren*

Hier sollten sich die Arbeitgeber flexibel zeigen, denn der Wunsch nach verantwortungsvollen Aufgaben und flexibel zu gestaltenden Tagen kann sicher nicht nur bei der Generation Y auf Anklang stoßen. Es macht aus Unternehmenssicht unabhängig von der Gen Y Sinn, Mitarbeitern Aufgaben zu geben, die verantwortungsvoll sind und ihnen zeigen, warum sie den Job tun, den sie tun. Vielleicht kann man in diesem Szenario nicht jeden gleichermaßen ins kalte Wasser schmeißen, sondern muss den Veränderungsprozess vorsichtig angehen. Aber am Ende des Tages kann es aus meiner Sicht zu einer sehr viel größeren Zufriedenheit unter den Mitar-

beitern führen, wenn der Arbeit mehr Sinnhaftigkeit gegeben wird.

Wie soll man also als Unternehmen an das Thema rangehen? Wie kann man die Anspruchshaltung der Gen Y bedienen und sich trotzdem treu bleiben? Wichtig ist es sicherlich, das Thema kritisch zu hinterfragen und nicht »blind« alles an der neuen Generation auszurichten. Denn es geht nicht darum, der neuen Generation von Arbeitnehmern jeden Wunsch von den Augen abzulesen, sondern darum, ein Umfeld zu schaffen, das attraktiv und sinnvoll ist – für alle Beteiligten. Aber genau dafür kann man sich bestimmt die ein oder andere Scheibe von der Gen Y abschneiden.

Wichtig ist, dass das Ergebnis bei jedem Unternehmen anders aussieht, genau wie jedes »Mitglied« der Gen Y am Ende des Tages anders tickt. Gerade in der digitalen Szene sieht man, dass viele Unternehmen versuchen, Digital Natives anzuziehen, indem sie Maßnahmen vorantreiben, die aber oft gar nicht durchdacht sind. Copycats sind nicht nur in Bezug auf das Geschäftsmodell ein nur vermeintlich einfacher Weg zum Erfolg: Auf einmal haben alle Unternehmen einen Kicker im Büro, regelmäßige Tischtennisturniere und einen Feel Good Manager

und wundern sich, warum sie nicht aus der Masse herausstechen. Das Problem ist, dass oft direkt bei den Maßnahmen angefangen wird, und das geht in den seltensten Fällen gut.

### *Im Inneren anfangen, um authentisch zu sein*

Um sich als Arbeitgeber attraktiv für die Generation Y zu positionieren, kann man nicht direkt bei den Maßnahmen anfangen. Natürlich ist das verlockend, hat man doch das Gefühl, schnell sichtbare Ergebnisse zu erzeugen. Es ist aber nicht authentisch, doch Authentizität ist ein wichtiger Faktor, um sich abzuheben. Daher muss man im Inneren der Organisation anfangen und sich zunächst mit den eigenen Unternehmenswerten auseinandersetzen. Dabei geht es auf der einen Seite darum, wofür man gerne stehen möchte, aber auch, wofür man realistischweise steht. Was einen Arbeitgeber besonders macht, können sehr unterschiedliche Dinge sein, die abhängig von Kultur und Geschäftsmodell individuell zu bestimmen sind. Wenn das noch nicht passiert ist, ist es ein schöner Anlass, in einem Workshop mit dem Team genau diese Komponenten zu erarbeiten – und zu validieren. Je nach Größe kann eine Testgruppe Werte definieren und eine zweite bewerten, inwieweit diese wirklich in



der Unternehmung umgesetzt sind. Dabei sollte man offen sein für Kritik. Und für Veränderung. Ein Workshop schafft außerdem, neben der Einheitlichkeit in Bezug auf die Vision, ein gutes Arbeitsklima und fördert die Motivation und den Zusammenhalt des bestehenden Teams. Diese erarbeiteten Werte sollten das ganze Unternehmen mit all seinen Mitarbeitern repräsentieren, egal, ob alt oder jung. Dafür ist es wichtig, dass Diversität gelebt wird, nicht nur in Bezug auf die Mitarbeiter an sich, sondern auch auf die Arbeitsweisen. Es sollte sowohl o. k. sein, nach 8 Stunden fluchtartig den Schreibtisch zu verlassen, als auch den Tag ruhig angehen zu lassen, weil man morgens vielleicht noch nicht zu Höchstform auflaufen kann. Das braucht sehr viel Aufklärungsarbeit im Unternehmen und eine starke Kultur, die diese Offenheit und Andersartigkeit fördert. Tut man hier nichts, kommt es schnell zu Unverständnis auf beiden Seiten.

### *Das Innere nach Außen kehren: Übertragung auf die Employer Brand*

Klare und definierte Unternehmenswerte bilden die Basis für die Kommunikation nach außen. Wer sich selbst kennt, kann besser bestimmen, welche Arbeitnehmer das Team komplettieren. Basierend

darauf kann man sich also den Talenten zuwenden. Hierbei muss man beachten, dass sich der Informationsfluss im Digitalen Zeitalter stark verändert hat. Das Medienverhalten der neuen Generation ist längst nicht mehr so stark auf Pull-Medien ausgerichtet, sprich, Jobseiten auf Unternehmenshomepages und ein paar gängige Stellenbörsen reichen meist nicht mehr, um die A-Player zu rekrutieren. Eine oft bessere Möglichkeit ist es, aktiv auf potentielle Kandidaten zuzugehen. Dies kann auf der einen Seite bedeuten, die eigene Stellenanzeige aktiver zu streuen und vor allem in soziale Medien (v. a. Xing, LinkedIn, ggf. Facebook etc.) zu geben und auf der anderen Seite, die Kandidaten direkt anzusprechen, um sie auf das vorhandene Angebot aufmerksam zu machen.

Wenn man mit einer Personalberatung zusammenarbeitet, hat man den Vorteil, dass alle potentiell relevanten Kandidaten auf eine Stelle angesprochen werden und eine Rückmeldung ein Stück weit forciert wird. Dies ist sicher nicht für alle Stellen notwendig; daher ist es sinnvoll, sich zu überlegen, an welchen Stellen man einen Marktüberblick möchte und den besten verfügbaren Kandidaten sucht und für welche Stellen die Auswahl zwischen den sich

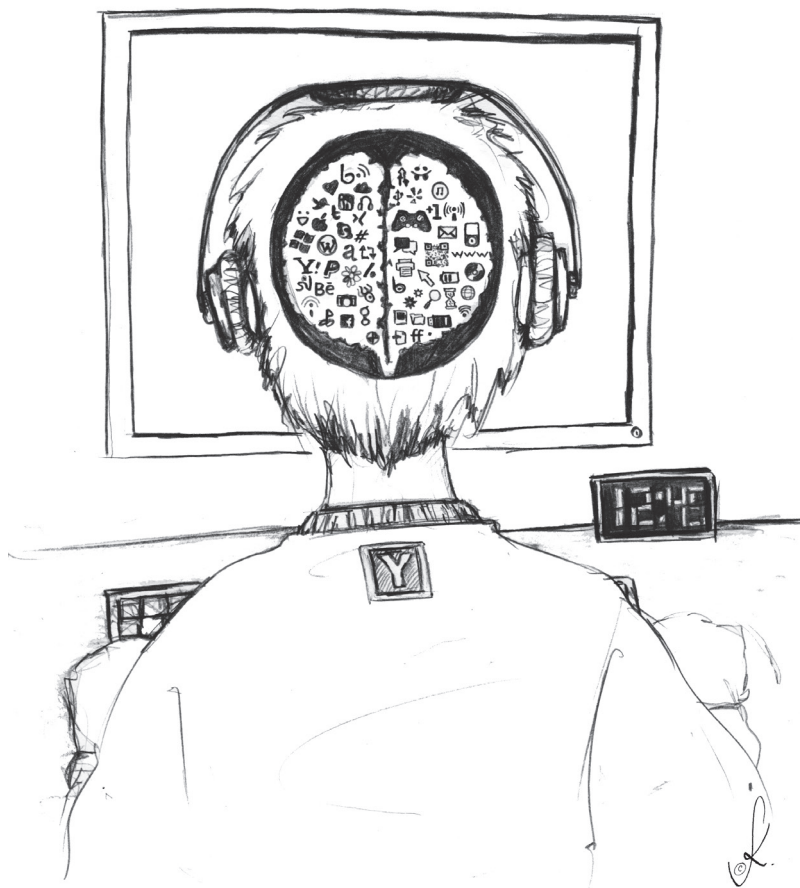
direkt bewerbenden Kandidaten reicht. Aktives Sourcing (Direktansprache) kann natürlich auch von der eigenen HR-Abteilung betrieben werden, allerdings sollte einem bewusst sein, dass dies eine zeitaufwendige Angelegenheit ist und nur dann wirklich sinnvoll ist, wenn man es richtig macht. Dies bedeutet aber nicht nur, die Kandidaten einmal über soziale Netzwerke anzuschreiben, sondern sie so lange versuchen zu erreichen, bis man die gewünschte Rückmeldung erhält (egal, wie sie ausfällt). Da dies allerdings von den wenigsten HR-Abteilungen entsprechend umgesetzt werden kann, werden eventuell Chancen, den besten Bewerber zu erreichen, verspielt.

### *Kandidaten wollen nachhaltig überzeugt werden*

Mit dem Erreichen und der ersten Interessensbekundung seitens des Kandidaten ist es jedoch meist nicht getan. Nur weil ein Bewerber eine Stelle prinzipiell spannend findet, ist er oft noch nicht bereit, sich auch wirklich für den Job zu bewerben. An dieser Stelle wünscht er sich zunächst mehr Informationen über das Unternehmen. Hier spielen die eigene Unternehmenshomepage und Social Media-Kanäle eine wichtige Rolle. Man muss als Unternehmen im Netz auffindbar sein, damit der Kandidat noch

vor dem eigentlichen Bewerbungsprozess prüfen kann, ob er sich mit dem Unternehmen identifizieren kann. Hier sind wir wieder bei den Werten angelangt, die für einen Bewerber in irgendeiner Form einsehbar sein sollten. Die Präsentation des Unternehmens im Netz sollte authentisch sein und das widerspiegeln, was im Inneren der Organisation gelebt wird. Nur so hat der Bewerber die Chance, sich ein realistisches Bild zu machen, das ihm auch als Selektionstool dient. Dadurch kann sich die Qualität der eingehenden Bewerbungen für den Arbeitgeber deutlich erhöhen, weil er dem Bewerber die Möglichkeit gibt, sich zielgerichteter zu bewerben.

Neben der eigenen Darstellung des Unternehmens spielt in einem weiteren Schritt die neutrale Bewertung eine Rolle: Vermutlich wird sich ein potentieller Kandidat, zusätzlich zu den vom Arbeitgeber selbst bereitgestellten Informationen, auch über Arbeitgeberbewertungsportale wie Kununu über das Unternehmen informieren, um zu überprüfen, ob die getroffenen Aussagen der Realität standhalten. Der Präsenz und dem Ruf im Netz ist daher eine hohe Wichtigkeit beizumessen, die man im Kampf um die besten Köpfe des Netzes nicht unterschätzen sollte, denn die junge Generation ist informiert, ver-



netzt und kritisch. Viele der hier aufgezeigten Möglichkeiten hatten die Arbeitnehmer vor 20 Jahren noch nicht. Sie verließen sich stärker auf den Ruf, auf Empfehlungen von Freunden und Bekannten bzw. den gesamten Bekanntheitsgrad eines Unternehmens. Ein guter Name muss auch einen guten Ruf haben. Heute sind die großen Beratungshäuser und Dax-30-Konzerne zwar immer noch attraktive Arbeitgeber, kämpfen aber auch gegen die kleineren und damit agileren Konstrukte an, die sich viel schneller an die Dynamik unserer schnelllebigen Arbeitswelt anpassen können und damit teilweise klar im Vorteil sind.

Besonders Unternehmen, die nicht komplett digital sind, haben in diesem Zusammenhang eine gute Chance im War for Talents. Sie bringen eine spannende Mischung aus Etabliertheit und Aufbruch mit: Aufbauarbeit ist oft sehr spannend für junge Professionals, allerdings müssen die Bedingungen geklärt und Umsetzungsspielraum vorhanden sein. Grundsätzlich ist die Transparenz im Netz natürlich ein Faktor mit potentiellen Risiken (zum Beispiel können schlechte Bewertungen kursieren, daher sollte man seine Präsenz regelmäßig überwachen). Aber auch hier kann ein Unternehmen von der neu geforderten Transparenz profitieren,

zum einen durch die Selektion auf Arbeitnehmerseite und zum anderen aufgrund der verbesserten Außendarstellung, die sicher nicht nur von den Digital Natives als positiv wahrgenommen wird.

### *Die Schwierigkeiten mit dem partizipativen Führungsstil*

Die Anspruchshaltung der Gen Y hat außerdem einen maßgeblichen Einfluss auf die Art der Führung. Zwar heißt es immer, die jungen Arbeitnehmer brauchen Freiraum, doch Freiraum alleine genügt nicht. Wichtig ist, ihnen zu vertrauen und ihnen einen eigenen Verantwortungsbereich zu geben, Ziele zu definieren und einen gemeinsamen Ansatzpunkt zu bestimmen. Der Weg zum Ziel sollte in der Hand der Arbeitnehmer liegen, ohne dass eine ständige Kontrolle ausgeübt wird. Allein gelassen werden wollen sie auch nicht, denn es soll schon eine Begleitung auf dem Weg geben und Hilfe, wenn sie Hilfe brauchen. Dabei wollen sie auch mal einen Umweg gehen dürfen. In diesem Szenario sind die Unternehmenswerte idealerweise die Grenzen, innerhalb derer Dinge ausprobiert werden dürfen. Sollten die Grenzen übertreten werden (zum Beispiel durch Vertrauensmissbrauch), muss dies deutlich kommuniziert werden.

Ein weiterer Unterschied ist, dass in der Generation Y der Respekt einer Führungskraft gegenüber durch deren fachliche und soziale Kompetenz entsteht. Hierbei spielt die Beziehungsebene eine große Rolle, weniger aber das Alter oder die Dauer der Betriebszugehörigkeit des eigenen Vorgesetzten. Um diese Beziehungsebene herzustellen, ist es wichtig, eine Kommunikation auf Augenhöhe zu etablieren und sich als Führungskraft mehr als Coach bzw. Mentor zu sehen. Dabei schätzt die Generation Y einen engen Austausch und einen Sparringspartner, der sie kritisch hinterfragt und zu Höchstleistung animiert. Ehrliches Feedback und Kritik sind gewünscht – wenn sie wertschätzend kommuniziert werden.

Wie man sieht, nehmen Führungskräfte in der Gen Y eine ganz neue Rolle ein. Sie werden mehr und mehr zum Aushängeschild des Unternehmens und können über ihre fachlichen Kenntnisse und ihre Persönlichkeit sehr anziehend für Digital Natives sein, aber auch abschreckend. Mitarbeiter wägen ab: Was kann mir die Person beibringen und was kann ich von ihr lernen? Daher sollte es zu den Prioritäten eines Unternehmens gehören, in die Ausbildung und Persönlichkeitsentwicklung des Managements zu investieren.



Auch wenn es erst einmal kompliziert klingt, ist die Investition in die Ausbildung und die Anpassung an einen partizipativen Führungsstil sicher aus gesamtunternehmerischer Perspektive eine lohnenswerte Investition, denn diese Art der Zusammenarbeit bietet den Arbeitnehmern volle Entfaltungsmöglichkeit und fördert Kreativität und Innovationen in einem Unternehmen, nicht nur bei den jungen Arbeitnehmern. Außerdem kann die Rolle der Führungskraft als Coach und Mentor ein engeres Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmern schaffen, das sich auch positiv auf das Betriebsklima auswirken kann.

### *Konkret werden: Maßnahmenfindung auf Grundlage der bisherigen Ausführungen*

Wir haben nun von klaren Unternehmenswerten, einem guten Recruiting Mix und einem partizipativen Führungsstil gesprochen, um für Digital Natives ein interessantes Umfeld zu bilden. Denn es ist eine Sache, Digital Natives zu rekrutieren, aber noch einmal eine ganz andere, sie an das Unternehmen zu binden. Grundlage für die Bindung der Gen Y ist die Möglichkeit, die eigenen Werte und Motive leben zu dürfen. Dies sollte der Ausgangspunkt für Maßnahmen sein, die aus den Unternehmenswerten

und der Anspruchshaltung der Arbeitnehmer abgeleitet werden können. Dabei ist es wichtig, authentisch zu sein und nicht einfach Dinge zu kopieren, weil sie woanders funktioniert haben. Das tun sie nämlich nur, wenn sie in das Gesamtkonstrukt passen. So ist es sicherlich nicht für jedes Unternehmen der richtige Schritt, einen Feel Good Manager einzustellen. Gerade in Konstrukten der alten Welt ist dies vielleicht eine Maßnahme, die auf Unverständnis bei einem großen Teil der Belegschaft stößt und zu Missstimmung führt. »Wird jetzt sogar noch jemand eingestellt, der die Jungen bespaßt? Sie bekommen ja so schon genug Extrawürste.« Dennoch ist es sicherlich kein falscher Ansatz, die Bedürfnisse der Mitarbeiter in den Vordergrund zu rücken. Ob man es so nennen sollte, ist allerdings fraglich. Und ein Feel Good-Manager allein macht noch nicht glücklich, sondern es ist der Verantwortungsbereich und die Aufgaben, die etabliert werden müssen. Dies kann auch ein HR Manager der Personalabteilung tun.

Ein weiterer wichtiger Punkt für die Gen Y sind flexible Arbeitsmodelle, die den sich wandelnden Situationen der Arbeitnehmer gerecht werden, wie zum Beispiel Ortswechsel, Familienplanung oder eigene soziale Projekte. Dies kann in Form von

möglichen Teilzeitmodellen geschehen, die man je nach Lebenssituation einfordern kann, ein flexibler Arbeitszeitbeginn und eine freie Home Office-Regelung. Auch hier gibt es in unterschiedlichen Unternehmen spannende Ansätze, die inspirieren können. Letztendlich sollte es bei allen Maßnahmen darum gehen, den Mitarbeitern den Arbeitsalltag und damit den »täglichen Wahnsinn« zu erleichtern. Auch mein eigener Arbeitgeber hat hier einen Schritt hin zu mehr Flexibilität für Arbeitnehmer gemacht und einen Personal Day eingeführt: einmal im Monat kann man sich einen Tag frei nehmen, um all die Dinge zu erledigen, die man nicht schafft, wenn man das Büro nicht jeden Tag pünktlich um 17 Uhr verlässt: Zahnarzt, Friseur, Handwerker, Steuererklärung. All dies sind To-Dos, die man sich auf eine immer länger werdende Liste schreibt und die einen im Alltag stressen. Den Personal Day soll man dazu nutzen, diese Dinge nicht vor sich her schieben zu müssen und sich am Wochenende wirklich entspannen zu können. Diese Maßnahme führt zu mehr Zufriedenheit und Ausgeglichenheit im Job und hatte praktisch sofort einen positiven Einfluss auf die Motivation aller Mitarbeiter.

Auch Transparenz ist bei den Anforderungen der Gen Y an ihren Arbeitgeber ein wichtiges Thema:

offene Kommunikation, transparente Gehälter, Offenlegen der Unternehmenskennzahlen. Es gibt viele Möglichkeiten, dieses Thema zu adressieren. Man sollte sich daher überlegen, was zum eigenen Unternehmen passt und was einen Mehrwert für die Mitarbeiter schaffen würde. Sich sein Gehalt selbst auszusuchen ist sicherlich nicht für jedes Unternehmen ein gangbarer Weg, aber es wird überall Möglichkeiten geben, Transparenz, Zufriedenheit und das Gefühl von Mitbestimmungsrecht zu etablieren.

In der Start-up-Welt kann man sich bestimmt die ein oder andere Inspiration holen, und auch wenn nicht alles 1:1 umsetzbar ist, so gibt es doch innovative Ansätze, die auf das eigene Umfeld übertragen werden können.

**Wer die Generation Y binden will, sollte verstehen, dass man die Generation Y nicht binden sollte**

Wenn die Employer Brand die Unternehmenswerte widerspiegelt, wenn man sich damit auseinandersetzt, wie man die besten Köpfe in das eigene Unternehmen holt, sollte man sich ebenfalls damit beschäftigen, wie man eben diese Köpfe auch an das Unternehmen binden kann. Allerdings geht es im Retention Management insgesamt nicht darum,



jemanden zu binden, der vielleicht nicht bleiben will, sondern darum, mit den Richtigen zu arbeiten und deren Motive und Werte zu erkennen und leben zu lassen.

Die Aussage, es sei unmöglich, die Gen Y langfristig an sich zu binden, mag ein Stück weit wahr sein. Aber das wichtigste ist, zu verstehen, dass es so auch o. k. ist. Man muss verstehen, dass es nicht mehr um auf die Ewigkeit ausgelegte Angestelltenverhältnisse geht, sondern dass man für bestimmte Unternehmensphasen bestimmte Leute braucht. Und es ist o. k., wenn sie nach dieser Phase nach neuen Herausforderungen suchen.

Gerade die alte Welt ist oft geprägt von Arbeitsverhältnissen, die sehr auf Langfristigkeit ausgelegt sind. Viele Mitarbeiter entwickeln sich intern weiter. Der Redaktionsmitarbeiter offline wird zum Content Manager online, geht dann ins Produktmanagement und leitet irgendwann die gesamte Abteilung. Er kennt die Inhalte und hat sich über die Jahre auch das digitale Fachwissen angeeignet, um sie online darstellen zu können. Dies wird in der heutigen Arbeitswelt nicht mehr so häufig funktionieren, da neue Herausforderungen schneller extern gesucht werden. Die Karriere im eigenen Unternehmen

scheint oft nicht schnell genug. Dies mag sprunghaft und unbeständig wirken, doch diese Tatsache zu akzeptieren und für die eigene Organisation zu nutzen ist der erste Schritt, um im War for Talents vorne mit dabei zu sein. Dabei darf man keine Angst vor Veränderungen im Unternehmen haben, sondern sollte ihnen offen gegenüber treten. So hat man die Chance, das Unternehmen langfristig voranzubringen.

### *Fazit: Balance zwischen den Welten als A und O*

Die Generation Y kann sicherlich anstrengend wirken, sie leistet aber auch viel, wenn man richtig mit ihr umgeht und viel investiert. Arbeit wird zur Leidenschaft, und wo Leidenschaft ist, ist auch ein hohes Commitment. Ein wichtiger Aspekt, um dies zu erreichen, ist die Bereitschaft, Verantwortung für neue Geschäftsfelder abzugeben – das ist genau das, womit sich viele Unternehmen schwertun. Insgesamt darf man nicht aus den Augen verlieren, dass es nicht nur um die Generation Y geht, sondern darum, die Generationen miteinander zu verbinden und gemeinsam Ziele zu erreichen. Dabei ist die eine Generation nicht wichtiger als die andere, aber es ist die Neuerung, die Aufmerksamkeit braucht und von der man lernen kann.

Die Arbeitsmoral des 20. Jahrhunderts in Frage zu stellen, ist per se kein schlechter Ansatz. Warum wird menschliche Arbeit nach Stunden bemessen und nicht nach Leistung? Warum steht erst in einer eventuellen Zielvereinbarung, was wir überhaupt leisten sollen? Im Endeffekt kann es doch egal sein, wie viele Stunden jemand im Büro sitzt, wenn das Nettoergebnis in Form von Leistung stimmt. Insofern sollte es uns frei stehen, ob wir lieber 8 Stunden am Tag konzentriert durcharbeiten oder zwischendurch eine Stunde kickern zum Entspannen. Um dies zu ermöglichen, muss aber ein Bewusstsein in der Organisation geschaffen werden, dass beides o. k. ist, was nur funktioniert, wenn der Arbeitgeber seine Mitarbeiter an ihren Aufgaben misst und nicht an der Zeit, die sie im Unternehmen verbringen – sonst sagen die Jungen, die kickern, dass sie jeden Tag mindestens 3 Stunden länger bleiben, und die Alten sagen, dass die Jungen den ganzen Tag nur kickern. Es muss also ein Verständnis geschaffen werden, dass es o. k. ist, seine Arbeit so zu verrichten, wie es für jeden am Besten passt. Dies ist ein langer Prozess und braucht eine ausgefeilte Organisations- und Kulturentwicklung, ist aber die einzige Möglichkeit, Generationen langfristig gut zusammenarbeiten zu lassen. Wenn wir also die Genera-

tion Y als Anstoß nehmen, alte Gewohnheiten zu überdenken und eine modernere Arbeitswelt zu schaffen, die für alle Mitarbeiter förderlich ist, ist es für jedes Unternehmen gut und wichtig, sich mit dieser neuen Generation auseinanderzusetzen.

### *Zusammenfassung*

#### *Die Einbindung der Generation Y in bestehende Organisationskulturen ...*

- *trägt dazu bei, ein für alle Mitarbeiter innovativeres und damit oft besseres Arbeitsumfeld zu schaffen*
- *bedeutet nicht, dass man sich als Unternehmen komplett auf die Generation Y ausrichten muss (denn (fast) kein Unternehmen besteht nur aus Gen Y)*
- *kann auch der älteren Mitarbeitergeneration ein positiveres Arbeitsumfeld schaffen, wenn sich die gesamte Organisation auf den Wandel einlässt*



# 8 Ist der kulturelle Wandel ein Phänomen der Generation Y? *Gewinner und Verlierer*



**Stefanie Krügl**

Kulturarchitektin | Unternehmerin



*Stefanie befasst sich seit Jahren mit der Fragestellung, wie man bestehenden Herausforderungen in der Unternehmenswelt durch Kulturanpassungen begegnen kann. Dabei stehen neben der Problemstellung und der strategischen Ausrichtung stets die handelnden Menschen und ihr Umfeld im Vordergrund. In zahlreichen Management- und Personalberatungsprojekten, vom Existenzgründer bis zum internationalen Konzern, hat sie Strategie-, Markt- und Unternehmenskulturthemen begleitet. Bei der Gründung ihres eigenen Start-up Ende 2012 lernte sie viel über neue Formen der Zusammenarbeit. Sie begann, in ihrem Unternehmen eine völlig andere Art von Organisationskultur zu leben. In der Initiative HR Innovation führt sie ihre Erfahrungen aus Beratung und Start-up-Kultur zusammen, um in Organisationen neue Wege der Unternehmenskultur zu etablieren.*

# Ist der kulturelle Wandel ein Phänomen der Generation Y?

## Gewinner und Verlierer

Wie gewinnt man die Generation Y für sich? Diese Frage hört man derzeit allorts. In Wirtschafts-

### Game Changer

magazinen, Rundfunksendern und andere Medien macht man sich Gedanken, wie sich Unternehmen verändern sollten, um die Generation Y, also die jungen, nach 1980 geborenen Arbeitnehmer, für sich zu gewinnen. Laut der Medienberichte engagieren sich Unternehmen ungemein, um diese anspruchsvollen jungen Menschen für sich zu gewinnen, indem sie Organisationskulturen anpassen und etablierte Strukturen verändern.

– Szenenwechsel –

*Bettina wird im Oktober ihren Master in BWL abschließen. Sie ist zuversichtlich, bald eine interessante Stelle im Marketing zu finden. Bettina ist engagiert, hat sehr gute Noten und spricht Englisch genauso fließend wie Deutsch. Parallel zu ihrem Studium hat sie sich über Werkstudentenjobs und Praktika ein vielseitiges Praxiswissen erarbeitet und*

*dadurch auch gute Kontakte zu verschiedenen Unternehmen geknüpft. Aber es kommt anders als erwartet. Ein Unternehmen nach dem anderen sagt ihr ab. Meistens wird sie nicht mal zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen. Woran kann das liegen? »Geht es euch mit euren Bewerbungen besser?« fragt sie ihre Kommilitonen. Viele bekennen, dass es ihnen genauso geht. Es ist nicht einfach, einen Job zu finden, und wenn jemand eine Zusage bekommt, dann ist er nicht wählerisch. Von neuartigen Organisationskulturen ist kaum etwas zu spüren.*

Obwohl fast jeder von uns eine oder mehrere Bettinas kennt, lesen wir in der Presse, dass ihre Generation umworben wird wie kaum eine zuvor. Kann es sein, dass nicht Bettinas Generation als Ganzes, sondern nur exzellente Fachkräfte aus spezifischen Fachrichtungen umworben werden? Und wenn – ist das tatsächlich so neu? Auch in der Vergangenheit gab es immer wieder Ausbildungsrichtungen, die in der Industrie besonders gefragt waren.

Problematischer ist, was diese auf die junge Generation fokussierte Berichterstattung in den Köpfen der Leser auslösen kann. Die Aussagen der Medien vermitteln, dass die neuen, jungen Mitarbeiter, die in

Unternehmen eintreten, anscheinend gleich verlangen, dass die Strukturen an die eigenen, ganz persönlichen Bedürfnisse angepasst werden. Dies kann als schlechtes, rücksichtsloses Benehmen interpretiert werden.

In vielen Unternehmen besteht nur ein geringer Teil der Mitarbeiter aus jungen Berufseinsteigern. Bisher entsprach es der Rolle dieser Gruppe, sich nach Ausbildung und Studium an die Gepflogenheiten des Unternehmens anzupassen und Praxiserfahrungen zu sammeln, um ihr theoretisches Fachwissen in die Realität einordnen zu können. Wie reagieren die Verantwortlichen in den Unternehmen? Werden sie verunsichert? Versuchen sie, sich den neuen Anforderungen irgendwie anzupassen? Oder grenzen sie sich sogar gegen diese Generation ab? Während viele junge Mitarbeiter im Personalwesen die Forderungen der Medien sehr ernst nehmen, kommentiert beispielsweise ein erfahrener Personalchef: »Generation Y, das sind doch die jungen Mitarbeiter, die maximale Freiheit einfordern, sofort Führungsfunktionen übernehmen wollen und gleichzeitig fünf bis sechs Wochen Urlaub am Stück nehmen möchten.« Das kommt bei vielen erfahrenen Führungskräften nicht gut an. Der Medienhype hat

aber nicht nur für junge Menschen möglicherweise negative Folgen. Gerade in den letzten Jahren wurde darum gerungen, endlich auch den über 50-jährigen Mitarbeitern wieder den Stellenwert zuzugestehen, den sie verdient haben. In einer alternden Gesellschaft ist es von entscheidender Bedeutung, dass Organisationen allen Altersgruppen gerecht werden. Aktuell beobachten wir selbst bei verhältnismäßig jungen Unternehmen wie Google, dass sich der Altersdurchschnitt stetig erhöht. Er liegt bei Google derzeit bei etwa 35 Jahren, Tendenz steigend. Was bedeutet es für Organisationen, die gerade dabei sind, sich der älteren Generation zu öffnen, mit dem lauten Medienecho der Generation Y konfrontiert zu werden? Fallen sie zurück in den überholten Jugendhype der 90er, in denen es als Ideal galt, Teams ausschließlich mit jungen Mitarbeitern zu besetzen?

### *Gibt es die Generation Y überhaupt?*

Treten wir nun gedanklich einen Schritt zurück, weg vom Medienecho, und sehen uns die jungen Menschen in unserem Umfeld an. Sind diese Menschen anders als die Generationen vor ihnen? Woran können Unterschiede festgemacht werden? Und wodurch entstehen sie?



– Szenenwechsel –

*Gestern war ich beim Friseur. Sandra schneidet mir wieder die Haare. Alter – eindeutig Generation Y. Wie immer unterhalte ich mich mit ihr. Sie hat vor fünf Jahren ihren Hauptschulabschluss gemacht und dann einen Ausbildungsplatz beim Friseur in ihrem Dorf gefunden. Sie hat Glück. Ihr Chef schickt sie regelmäßig zu Fortbildungen, und sie nimmt ab und zu an Wettbewerben teil. Aber eigentlich wünscht sie sich, bald einen festen Freund zu finden, weil sie eine Familie gründen will. Sandra arbeitet, um Geld zu verdienen. Weitergehende berufliche Ambitionen hat sie nicht. Eigentlich hätten wir das gleiche Gespräch auch zwanzig Jahre früher führen können.*

Die Generation Y wird definiert als die junge, gut ausgebildete, beruflich sehr engagierte Akademikergeneration, die nach 1980 geboren ist. Laut dem Statistischen Bundesamt liegt der Anteil der Studienabsolventen in Deutschland lediglich bei etwa 30 % dieser Altersgruppe. Das heißt im Umkehrschluss, dass ca. 70 % der nach 1980 geborenen Menschen nicht unter diese Definition der Generation Y fallen. Wir finden in der jungen Generation alle Arten von Menschen. In der Generation Y gibt es Dauerarbeitslose, Handwerker, Arzthelfer, Ver-

käufer, Familien und eben auch junge Akademiker. Vergleicht man diese Jugend als Ganzes mit den vorangehenden Generationen, hat sich kaum etwas verändert. Ich gehe sogar so weit, zu behaupten, dass sich der Mensch an sich nicht verändert.

Werfen wir einen Blick in die Literatur. Jeder, der nicht nur zu aktuellen Bestsellern, sondern auch hin und wieder zu Klassikern greift, wird feststellen, dass die Protagonisten beim jungen Goethe ganz ähnliche Probleme hatten wie junge Menschen von heute.

Alte Tagebücher und Zeitungsberichte legen hundertfach Zeugnis dafür ab, dass sich Menschen gleichen Alters über Generationen hinweg über die gleichen Dinge freuen, aus demselben Grund traurig sind und sich vor allem immer über dasselbe aufregen.

### *Gesellschaftlicher Wandel als Treiber für Veränderungen*

Was sich jedoch ändert, sind die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Zum Glück müssen wir Frauen heute nicht mehr wie im 19. Jahrhundert auf den besten und wohlhabendsten Ehemann hoffen, um nicht in Armut zu stürzen, sondern haben die Möglichkeit, selbst für uns zu sorgen. Männer



werden nicht zu tausenden in den Krieg geschickt, die meisten Familien haben genügend zu essen und die Politik muss sich nicht mit Reparationszahlungen, Wiederaufbau oder dem Kalten Krieg auseinandersetzen.

Unsere Gesellschaft erlebt permanent Veränderungsprozesse, die das soziale Miteinander – nicht aber die Grundbedürfnisse der Menschen – gravierend verändern. Veränderungen entstehen durch Technologiesprünge, wie den Bau der ersten Eisenbahnen oder die Einführung des Internets, durch einschneidende historische Ereignisse wie die beiden Weltkriege des zwanzigsten Jahrhunderts oder durch einen unterschiedlichen Grad an Wohlstand in der Gesellschaft. Eine Veränderung der Notwendigkeiten oder unserer Möglichkeiten hat immer auch einen tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandel zur Folge.

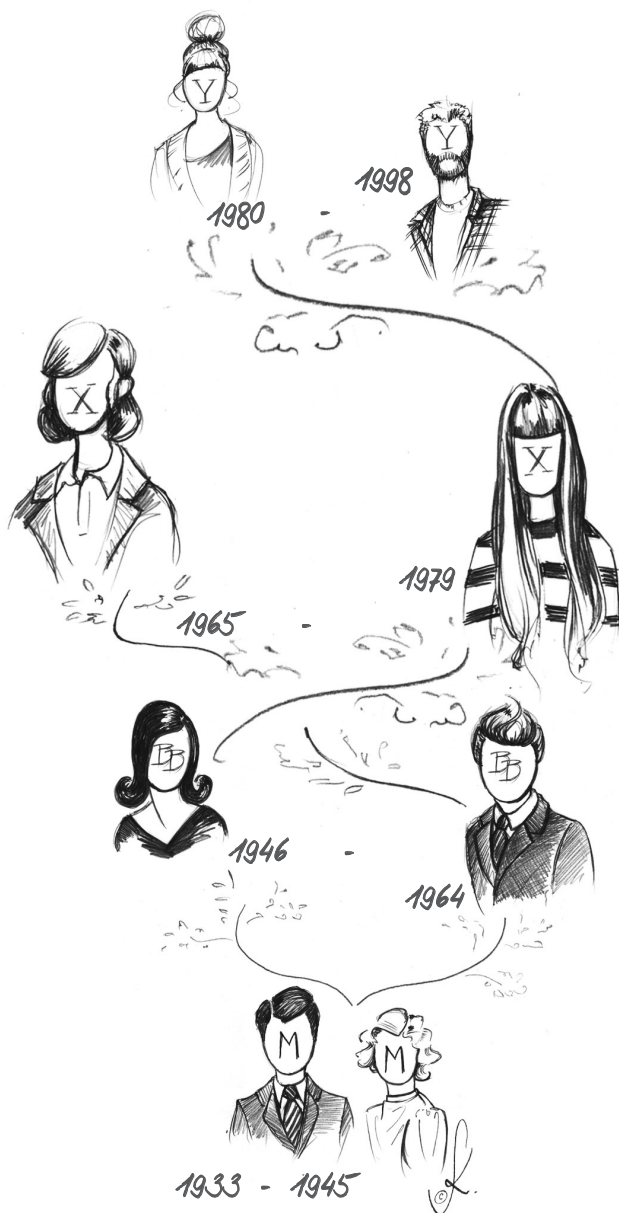
Aber warum sollen wir uns gerade jetzt wieder verändern? Was gibt es heute in der westlichen Welt für bahnbrechende Neuerungen?

Noch vor 15 Jahren war dezentrales Arbeiten eine mühsame Sache. Zwar gab es durchaus schon Home Office-Arbeitsplätze, doch sie wurden hauptsächlich Müttern zur Verfügung gestellt, die trotz mangelhafter Kinderbetreuungsmöglichkeiten

nicht den Anschluss an ihre Karriere verlieren wollten. Aufgrund der ungenügenden Möglichkeiten der Interaktion mit den Kollegen verloren viele dann aber doch entweder den Anschluss oder die Lust, allein im stillen Kämmerlein vor sich hin zu arbeiten.

Zum Glück sind heute unsere Möglichkeiten andere. Wir tragen federleichte Laptops mit uns herum, die ebenso schnell sind wie herkömmliche PCs, und verfügen über Smartphones, die es uns ermöglichen, telefonisch, aber auch per Mail etc. in Kontakt zu bleiben. Webanwendungen oder Online Tools wie etwa Projektmanagementsysteme, Kommunikationsplattformen, soziale Netzwerke und nicht zuletzt Cloud Computing & Co. machen es unkompliziert, dezentral zu arbeiten.

Unser persönlicher Entscheidungsspielraum kann größer werden, da Fachwissen nicht mehr an einzelne Personen gebunden sein muss, sondern durch ein gut strukturiertes Wissensmanagement mit CRM-Systemen, Wikis, Online Tutorials und vielem mehr dezentral an Mitarbeiter und Kollegen weiter gegeben werden kann. So hat heute jeder, der über die Fähigkeit verfügt, mit diesen Tools umzugehen, die Möglichkeit, selbständig, dezentral und mit großen Entscheidungsspielräumen zu arbeiten.



### *Aber waren das nicht auch die Forderungen der Generation Y?*

Was wollen Vertreter der Generation Y genau? Jana Schilling wünscht sich für ihre Generation maximale Freiheit bei der Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort. Wann immer es möglich ist, sollen Mitarbeiter selbst wählen können, ob sie den Tag im Büro verbringen oder lieber an einem sonnigen Nachmittag Kaffee trinken und ihre Aufgaben dann abends nacharbeiten. Zudem soll die Arbeit sinnerfüllt sein. Sie möchte sich in ihren Aufgaben wiederfinden. Dann ist sie auch bereit, sich stark zu engagieren. Sie wünscht sich weitreichende Entscheidungskompetenzen und möglichst wenig Bürokratie.

Es ist inzwischen möglich, auf diese Forderungen einzugehen, da sie durch die veränderte Technik inzwischen problemlos realisierbar sind. Unternehmen sind gut beraten, genau zu überlegen, wo es sinnvoll ist, sich zu wandeln. Viele Vorschläge entsprechen dem Zeitgeist, und die Qualität der Arbeitsergebnisse nimmt erheblich zu, wenn Mitarbeiter eigenverantwortlich an für sie sinnvollen Themen arbeiten. Kleine und große Unternehmen verschiedener Branchen, wie Google, dm, die GLS

Bank und viele mehr, zeigen seit Jahren, dass diese Art der Organisationskultur erfolgreich ist. Aber greift es nicht zu kurz, diese neue Form der Zusammenarbeit exklusiv für eine bestimmte Altersgruppe zu reservieren?

Die Generation der jungen Akademiker ist die erste, die lautstark größere Freiheitsgrade in der Gestaltung von Arbeit fordert. Diese jungen Menschen sind die sogenannten Digital Natives. Sie sind mit Computern, Internet, sozialen Netzwerken und Onlinekommunikation aufgewachsen und haben kaum Berührungsängste zur Technik. Es ist ihnen bewusst, dass die neuen technischen Möglichkeiten die Freiräume schaffen können, Arbeit so zu organisieren, dass sie gut zum jeweiligen persönlichen Lebensmodell passt. Man kann sie also mit dem Begriff »Early Adopter« bezeichnen. Sie sind diejenigen, die neue Entwicklungen als erste annehmen und in der Praxis anwenden.

Damit übernimmt diese Generation eine Vorreiterrolle. Es sind die ersten Jahrgänge, bei denen sich eine Denkweise durchsetzt, die bisher als Ausnahmeerscheinung galt. Die Individualisierung unserer Gesellschaft hat damit auch das Angestelltenverhältnis erreicht.

## Eine neue Kultur für alle

– Szenenwechsel –

*Anything invented before your fifteenth birthday is the order of nature. That's how it should be. Anything invented between your 15th and 35th birthday is new and exciting, and you might get a career there. Anything invented after that day, however, is against nature and should be prohibited.<sup>1</sup>*

»Ein Telefon ist eine Erfindung für junge Menschen. Für ältere ist dieses Gerät zu kompliziert, und man muss ab einem gewissen Alter auch nicht mehr so viel mit anderen kommunizieren!«

So eine Erklärung hätte 1880, zwei Jahre nach der Einführung der ersten Telefone, für viele Menschen absolut logisch geklungen. Und wirklich, etliche ältere Menschen taten sich mit dem Apparat zunächst schwer oder weigerten sich, ihn zu benutzen. – Kommt uns das bekannt vor?

Auch heute sind viele Menschen mit Neuerungen überfordert. Das Wesen der Kommunikation hat sich in den letzten 20 Jahren revolutioniert, und für viele Menschen sind Telefon und E-Mail nach wie vor die modernsten Kommunikationsmittel, die sie

beherrschen. Daher ist es nur natürlich, dass viele der vor 1980 Geborenen die Chancen und Möglichkeiten der verbesserten Technologien noch nicht in dem Maße erkennen wie die jüngere Generation. Es ist ihnen noch nicht möglich, zu erkennen, wie sehr sich ihre Lebens- und Arbeitswelt verändern wird.

Rufen wir uns einige der Veränderungswünsche der Generation Y ins Gedächtnis:

- Freiheit bei der Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort
- sinnerfüllte Arbeit
- weitreichende Entscheidungskompetenzen
- möglichst wenig Bürokratie

Man muss nicht unter dreißig sein, um von diesen Veränderungen zu profitieren. Gerade ältere Mitarbeiter benötigen neue Lebensmodelle. Wir ahnen alle, dass sich aufgrund der veränderten Altersstruktur unserer Gesellschaft unsere Lebens- und Arbeitswelt in den nächsten Jahren gravierend verändern muss. Wir alle werden länger arbeiten müssen als bisherige Generationen. Um dies zu ermöglichen, benötigen gerade die älteren Mitarbeiter flexible Arbeitsmodelle, die sich im Lauf des Erwerbslebens an bestimmte Lebenssituationen anpassen. Gleich-

zeitig macht es die Arbeit erheblich einfacher, wenn man etwas tut, worin man einen Sinn sieht. Dann fällt es auch älteren Menschen leicht, sich noch für ihre beruflichen Aufgaben zu engagieren.

Die 60-jährige Buchhalterin könnte flexible Arbeitszeiten nutzen, um sich schon vor dem Ausstieg aus dem Berufsleben immer wieder eine Auszeit zu nehmen. Aber auch Eltern – und deren Arbeitgeber – profitieren sehr davon, wenn sie von Zuhause arbeiten können, falls die Kinder einmal krank sind. Nicht nur ein 25-jähriger Hochschulabsolvent arbeitet besser, wenn er versteht, warum seine Aufgaben wichtig sind. Das gilt ganz genauso für den 45-jährigen Maurer. Und möglichst wenig Bürokratie wünschen wir uns wohl alle.

Vielleicht trauen sich viele Ältere nicht, an dem zu rütteln, was sie seit Jahren praktizieren. Sie haben ihre Arbeitsweise vielleicht noch nie hinterfragt oder verstehen nicht ohne Hilfe, wie man die neue Technik anwenden soll. Trotzdem sollten sie von den jüngeren Stück für Stück an diese Möglichkeiten herangeführt werden. Dann werden sie mit ihrer Erfahrung zu einem unverzichtbaren Bestandteil des intelligenten Unternehmens.



### *Und warum machen das dann nicht alle?*

Wie bei jedem Strukturwandel gibt es auch heute Verlierer.

Nur Menschen, die in der Lage sind, eigenverantwortlich zu handeln, können in einem frei gestalteten Umfeld erfolgreich arbeiten. Diese Voraussetzung hängt weniger vom persönlichen Bildungsgrad als von der Einstellung zur Arbeit ab. Unternehmen mit mitarbeiterorientierten Organisationskulturen suchen meist »die Unternehmer im Unternehmen« und nicht die Befehlsempfänger, um ein effizientes Arbeitsumfeld zu schaffen.

Menschen, die ausschließlich arbeiten, um Geld zu verdienen, die nicht gelernt haben, freiwillig die notwendigen Dinge zu tun, auch wenn sie nicht immer Spaß machen. Menschen, die wenig Bezug zu den Inhalten ihrer Tätigkeit haben und die sich eher über ihre Freizeit definieren, werden die Verlierer dieses gesellschaftlichen Wandels sein. Sie werden Schwierigkeiten haben, sich in diesem Umfeld zurechtzufinden, und sie werden nicht die passenden Vorschläge zur Verbesserung ihrer Arbeit einbringen können. Die Freiheit in der Arbeitsgestaltung kann verunsichern.

Auch die Rolle der Führungskräfte wird sich wandeln. Viele erfahrene Führungskräfte, die ihren

Mitarbeitern stets vorgegeben haben, wie sie arbeiten sollen, sind mit ihrer neuen Rolle zunächst überfordert. Sie haben gelernt, Anweisungen zu geben und zu leiten, nicht zu coachen. Dazu kommt, dass die neuen Führungsrollen, die eher einer dienenden Führung nahe kommen, nicht mit demselben Prestige verbunden sind wie bisher. Eckbüros und persönliche Sekretärinnen kommen in diesen Modellen kaum noch vor.

Um auch diese Menschen, so gut es geht, mitzunehmen in die neue Kultur, gilt es zu coachen, zu reden, zu erklären und Geduld zu haben.

### *Warum sollte das die Unternehmen interessieren?*

*– Szenenwechsel –*

*Erwin Ried ist Inhaber eines Unternehmens für Klimatechnik. Vor dreißig Jahren hat er die Firma von seinem Vater übernommen und sie bisher erfolgreich durch jeden Sturm gesteuert. Seine 120 Mitarbeiter schauen respektvoll zu ihm auf und die Bilanzen zeigen seit Jahren gute Zahlen. Noch vor 12 Monaten hätte er uns ausgelacht, wenn wir ihm das Konzept eines agilen, mitarbeiterorientierten Unternehmens vorgestellt hätten. Aber seit kurzem hat er ein Problem. Es gibt tatsächlich ein Start-up, das seit einem*

*Jahr in seinen Geschäftsbereich eindringt. Das start-up ist mit neuartigen Sensoren und intelligenter Klimatechnik raketenschnell in den Markt eingestiegen. Diese jungen, von der Universität geförderten Gründer machen ihm das Leben schwer. Zunächst ignoriert er die neue Technik und erklärt seinen Mitarbeitern, dass diese neue Mode nicht lange am Markt bestehen wird. Doch schon bald kann er an seinen Umsatzzahlen ablesen, dass seine Kunden dies anders sehen. Er entschließt sich, Ingenieure und Programmierer einzustellen, die ein ähnliches Produkt für ihn entwickeln. Trotz teurer Stellenanzeigen meldet sich kaum jemand. Ein Headhunter verspricht Abhilfe, aber die neuen Mitarbeiter sind genauso schnell wieder weg, wie er sie eingestellt hat. Da wird ihm klar, dass er etwas Grundsätzliches verändern muss.*

Es zeigt sich zunehmend, dass traditionell geführte Unternehmen von agilen Organisationen überholt werden – in puncto Innovationsgeschwindigkeit, Kundenfreundlichkeit, Preisführerschaft und nicht zuletzt beim Kampf um die besten Fachkräfte. Die meisten von uns kennen einige Beispiele, in welchen ein starres, hierarchisches Umfeld Kreativität, gute Zusammenarbeit und gute Arbeitsergebnisse bereits im Keim erstickt. Genauso erleben wir immer wie-

der Unternehmen, in welchen sich der Erfolg aufgrund einer guten Organisationskultur einstellt.

Um in dynamischen Märkten langfristig erfolgreich sein zu können, müssen wir Zusammenarbeit so gestalten, dass die Menschen gerne zur Arbeit kommen und ausreichend Handlungsspielraum haben, um ihr Unternehmen auf dem Markt erfolgreich zu machen. Wenn wir neue Kulturen entwickeln, können wir die Werte und Verhaltensweisen von uns selbst, unserem Team und unserem Unternehmen gestalten. In manchen Fällen entwickeln gute Organisationskulturen sogar eine Strahlkraft über das Unternehmen hinaus und beeinflussen eine ganze Branche.

Unternehmen mit einer guten Organisationskultur werden attraktiver für Mitarbeiter und Kunden. Die Fluktuation wird reduziert und die Zufriedenheit steigt, weil sich die Mitarbeiter durch die größeren Handlungsspielräume für ihre Arbeit persönlich verantwortlich fühlen. Sie sehen, dass ihre Aufgaben wichtig sind und entwickeln einen neuen Bezug zu dem, was sie tun. So arbeiten sie ohne größere Belastung effizienter und weniger fehleranfällig. Kundenberater können Produkte leichter verkaufen, wenn

sie an der Entwicklung beteiligt waren, Programmierer können für realistischere Erwartungen an das Endprodukt sorgen, wenn sie frühzeitig in den Verkaufsprozess eingebunden sind, Fabrikarbeiter arbeiten sorgfältiger, wenn sie wissen, für welchen Kunden sie gerade produzieren.

Die Leistungssteigerung durch eine neue Organisationskultur kann inzwischen in etlichen Unternehmen nachgewiesen werden. Es steht zweifelsfrei fest, dass eine Organisationskultur, die Mitarbeiter in die Entscheidungen mit einbindet, erfolgreicher ist als klassische Organisationsformen.

### *Und was hat das mit der Generation Y zu tun?*

Die Forderungen der Generation Y decken sich in vielen Punkten mit den Prinzipien agiler Unternehmensführung. Es geht nicht darum, eine Freizeitkultur zu schaffen, sich vor der Arbeit zu drücken oder alles an den kuriosen Bedürfnissen selbstbezogener Menschen auszurichten. Es ist schlichtweg erfolgreicher, cleverer und für alle Beteiligten angenehmer, wenn jeder selber denkt und gemeinsam mit anderen am Erfolg einer guten Sache arbeitet. Egal, welches Alter, welche Herkunft oder welchen Bildungsstand wir haben.

## *Zusammenfassung*

- *Es gibt einen Hype um die Generation Y*
- *Menschen, die nach 1980 geboren wurden, unterscheiden sich nicht wesentlich von den Generationen vor ihnen. Junge Menschen sind generell eher »Early Adopter« und kommen mit neuer Technik oft besser zurecht als ältere*
- *Neue Technologien ermöglichen es uns heute, freier, selbstbestimmter und dezentraler zu arbeiten als früher*
- *Bei dem gesellschaftlichem Wandel wird es auch Verlierer geben. Das sind Menschen, die nicht selbstständig arbeiten können, oder Führungskräfte, die an Macht und Prestige orientiert sind*
- *Die Unternehmen sind die eigentlichen Gewinner des Wandels, da sie durch neue Arbeitsweisen und die breitere Verteilung der Verantwortung agiler, innovativer und intelligenter werden*

<sup>1</sup> Douglas Adams, »*Speech ...*«, englischer Humorist & Science Fiction-Autor (1952 - 2001)

# 9 Räume für eine neue Arbeitswelt

*Zur gelungenen Unternehmenskultur*




**Franka Ellen Wittek**

Coworking Nürnberg

Start-up Weekend Nürnberg | Webentwicklung

Schwerpunkt: Arbeitsräume kollaborativ &  
innovativ gestalten



*Viele Arbeitsabläufe sind heute virtualisiert. Nach wie vor hat jedoch das physische Arbeitsumfeld einen starken Einfluss auf die Ergebnisse der Arbeitenden. Um kreative Innovation zu unterstützen, die Motivation der Arbeitenden zu fördern und gleichzeitig die Effizienz im Ressourceneinsatz zu steigern, muss das Arbeitsumfeld gestaltet werden. Wesentliche Elemente hierbei sind das Angebot an unterschiedlichen Kommunikationsräumen, die Gestaltung von Räumen im Einklang mit dem Workflow und das Erlebbarmachen der Unternehmensphilosophie. Diese Kernelemente setzt die Jungunternehmerin Franka Ellen Wittek im Coworking Space Nürnberg um. Dort profitieren nicht nur Freiberufler und etablierte Organisationen von der innovations- und motivationsfördernden Infrastruktur. Mit diesem neuzeitlichen Arbeitsumfeld bietet sie dort auch der wachsenden Gründerszene Frankens eine Plattform. Mit Veranstaltungen wie zum Beispiel dem Start-up Weekend Nürnberg schafft Franka Ellen Wittek hier Vernetzungsmöglichkeiten. Über Erfahrungen, Thesen und Modelle zur Zukunft der Arbeitswelt bloggt sie auf ihrer Website.*



# Räume für eine neue Arbeitswelt

## *Zur gelungenen Unternehmenskultur*

### **Kreative Kollaboration**

*Gute Ideen kommen nicht von ungefähr. Nicht nur Methoden, Tools und die richtige Kommunikation fördern einen Denkprozess mit kreativem Output. Auch die Art der Gestaltung von Büroräumen ist ein Indikator für gelungene Unternehmenskultur. Sie können entscheidender Motivationsfaktor und erfolgreiches Employer Branding sein.*

Große Unternehmen wie Google, Microsoft oder Adidas machen es vor, und durch die etablierte Arbeitswelt zieht ein tiefes Raunen: Da passiert was. Neue Anforderungen. Neue Gegebenheiten.

Plötzlich strömt eine neue Generation an die Arbeitsplätze, die mehr Wert auf offene Arbeitsräume, Flipcharts, Post-its und frisches Obst legt als auf das Eckbüro und die eigene Sekretärin. Plötzlich sitzen junge Menschen in den Büros, die ihre E-Mails auf das private Smartphone synchronisieren möchten und mit ihrem Laptop gern auch mal

von der Cafeteria oder dem sonnigen Innenhof aus arbeiten wollen.

Dabei muss sich jetzt nicht jedes Unternehmen eigene Fitness-Studios und eine Rutsche, die mehrere Stockwerke verbindet, anschaffen. Auch im kleinen Maßstab kann jede Organisation ihr Arbeitsumfeld so gestalten, dass sich Mitarbeiter wohl fühlen, gerne kommen, erfolgreich zusammenarbeiten und neue Innovation schaffen.

### *Von Familienfotos, Topfpflanzen und flexiblen Arbeitsplätzen – Dos und Don'ts für eine bessere Arbeitsatmosphäre*



»Wir machen jetzt Open Space!«, verkündete der Geschäftsführer, und in einer dreimonatigen Umbauphase wurden sämtliche Wände eingerissen, alle festen Arbeitsplätze aufgelöst, Aktenschränke und Ablagen durch mobile Rollcontainer ersetzt. Nach der Sommerpause erwartete die Mitarbeiter dann ein großer, offener Raum, die leeren Schreibtische noch nicht einmal durch Cubicles voneinander getrennt. Die lieb gewonnene Topfpflanze und das Familienfoto waren verschwunden. Modern und trendig sah das neue Büro schon aus, aber wie nicht anders zu erwarten, war die Reaktion der Belegschaft alles andere als euphorisch: »Ich kann mich

hier nicht konzentrieren. Alles viel zu laut«, »da kann mir doch jeder in den Bildschirm schauen«, »da höre ich ja alle Telefongespräche meiner Kollegen mit«, waren nur einige Klagen, die der arme Geschäftsführer zu hören bekam. Dabei war die Intention der Geschäftsleitung noch nicht einmal schlecht: Durch die offenen Räume sollte das miteinander gestärkt werden, die Teams sollten besser zusammen arbeiten, die Kommunikationswege kürzer werden. Doch was war schief gelaufen?

### *Wände und Nicht-Wände – Kommunikation vs. Breakout-Zones*

Offene Arbeitsräume ohne jegliche Abtrennung sind das eine Extrem. Das andere sind lange Gänge und Flure, von denen links und rechts geschlossene Türen abgehen, hinter denen ein bis drei Mitarbeiter ihr Büro haben. Weder das eine noch das andere ist optimal, um eine produktive Arbeitsatmosphäre zu schaffen. Viel interessanter – und dieses Gedanken-spiel kann jeder einmal durchführen – ist, welche Arten von Arbeit und welche Arten von Kommunikation im eigenen Büro denn stattfinden: Welche Mitarbeiter haben lange Zeiten, in denen sie voll und ganz konzentriert arbeiten wollen? Wer telefoniert viel? Welche Teamleiter oder Abteilungsleiter

führen viele Gespräche? Sind es eher Vier-Augen-Gespräche oder kleinere Gruppen, in denen diskutiert wird? Wie oft finden Versammlungen im grossen Plenum statt?

Exerziert man dieses Gedankenspiel einmal durch, so kristallisieren sich ziemlich schnell mindestens vier Kommunikations-Modalitäten heraus:

*(1) Konzentration/Think-Tanks, (2) Telefonate/Vier-Augen-Gespräche, (3) Meetings, (4) Plenum/Events.*

An diesen vier oder auch mehr Kommunikations-Modalitäten sollte eine Bürogestaltung orientiert sein. Das heisst, der Open Space sollte mindestens durch kleine »Telefonkabinen«, Besprechungsräume, eine Gemeinschaftsküche oder einen anderen Ort der Zusammenkunft ergänzt werden. Gleiches gilt für Büro-Setups mit kleinen Gemeinschaftsbüros oder den klassischen eigenen vier Wänden.

### *Gute Möbel, schlechte Möbel – Kreativität und Innovation fördern*

Dabei kommt es bei der Bürogestaltung nicht darauf an, welche Designer-Möbel das Foyer zieren, und die Mitarbeiter kommen auch nicht auf bessere Ideen, weil sie gerade auf einem Vitra-Sofa ihr Tagewerk vollbringen.

Zum einen ist vielmehr die Assoziation mit bestimmten Möbelstücken von Bedeutung: Wenn ein gemütliches, gepolstertes Sofa dazu einlädt, sich zurückzulehnen und über tiefgreifende Probleme zu grübeln, wird in einer Sofa-Ecke kein aktiver Workshop stattfinden. Genauso wenig eignen sich Hochstühle für lange Laptop- beziehungsweise Computer-Arbeiten. Jedoch sind Hochtische und -stühle ein optimales Setting für lockere Zusammentreffen, an denen informelle Dinge besprochen und Neuigkeiten ausgetauscht werden können. Mithilfe von Licht, Farben, Texturen und passenden Möbeln können Räume eine implizite Widmung erfahren und so zu neuen Gedanken anregen.

Zum anderen liegt das Hauptaugenmerk der Büroinneneinrichtung darauf, Interaktionspunkte respektive Touchingpoints zu schaffen:

Dazu gibt es einen großartigen TED-Talk – TED hat es sich zur Aufgabe gemacht, großartige Ideen in kurzen Vorträgen öffentlich zugänglich zu machen – von Matt Ridley. In diesem TED-Talk beschreibt er, wann es zu neuen Ideen und zu Innovation kommt. Er bezieht sich in seinen Argumenten vor allem auf die Caféhäuser des alten Wien, und die

Quintessenz des 15-minütigen Vortrags ist: Ideen entstehen immer dann, wenn Menschen aufeinander treffen und sich die einzelnen Ideen-Fragmente, ähnlich wie Puzzle-Teile, ergänzen. Gleiches gilt für die Gestaltung von Arbeitsräumen. Immer dann, wenn Mitarbeiter aufeinander treffen, tauschen sie sich aus und neue Gedanken bezüglich eines Projekts, einer Veranstaltung oder ganz prinzipielle Ansätze entstehen. Diese Zusammentreffen können bei der Gestaltung proaktiv gefördert werden. Seien es gemeinsame Küchen, der begrünte Innenhof, der Aufzug, das Foyer, die Menge der Zuckerstreuer auf den Cafeteria-Tischen oder auch der Weg zu den Toiletten, auf dem man Kollegen entgegenkommt.

Letztlich brauchen Ideen eine Fläche, auf der sie visualisiert werden können, eine Präsentationsfläche, auf der an Ideen gearbeitet werden kann: Dazu gehören, wie ganz selbstverständlich, alltägliche Büroutensilien. Aber auch ausgefallener Tools wie Wände, die komplett mit Whiteboardfarbe eingekleidet sind, Post-its, verschiedene Canvases sind möglich. Der Fantasie sind keine Grenzen gesetzt. Außerdem wissen meistens die Mitarbeiter am besten, welche Hilfsmittel sie brauchen, um kollaborativ zu arbeiten.

## *Nicht jedes Unternehmen braucht ein Ruderboot im Büro – Identifikation, Mitbestimmung und Teilhabe*

Bei unserem Beispiel der Geschäftsleitung, die mehr als plötzlich einen »Open Space« als Mittel der Wahl für eine Bürogestaltung umsetzt, sind aber nicht nur die ganz praktischen Dinge – Kommunikations-Modalitäten und Interaktionspunkte – schief gegangen. Auch auf einer tieferen Ebene hätte der Geschäftsführer einige Klagen und Lamenti problemlos umschiffen können:

*Erstens.* Nicht jede Unternehmung braucht einen »Open Space«, Fitness-Studios, Rutschen oder Ruderboote. Nicht für jede Organisation sind solche Formate ideal. Wenn ein solcher Kulturwandel im Unternehmen angestoßen wird, sollte auch immer bedacht werden: Wer bin ich? Was ist die Identität meines Unternehmens? Und wie bringe ich diese Identität in meinen Räumlichkeiten zum Ausdruck? Nur weil die Googles unserer Welt neuerdings Strandkörbe als Telefonkabinen aufstellen, heißt das nicht, dass dadurch sämtliche Recruiting- und Nachwuchsprobleme ausgelöscht werden und der Kulturwandel gemeistert ist.

*Zweitens.* Mit einer bestehenden Belegschaft und mehreren Generationen unter einem Dach sollten

alle Beteiligten in den Prozess der Umgestaltung der Büroräume mit einbezogen werden. Es fühlen sich dann nicht nur mehr Mitarbeiter mit der Veränderung wohl, sondern durch eine aktive Teilhabe und dem Recht auf Mitgestaltung steigt die Identifikation mit der Organisation, und das Gemeinschaftsgefühl wird gestärkt. Teams übernehmen automatisch mehr Eigenverantwortung.

### *Innovation entsteht nicht virtuell*

Wir leben in einer Welt, in der Arbeitsabläufe immer weiter digitalisiert werden und der Großteil unserer Aufgaben, unseres Lernens und der internen wie externen Kommunikation virtuell stattfindet. Ganz unabhängig von dieser Entwicklung sind echte physische Räume trotzdem ein entscheidender Faktor für Kreativität, Produktivität und Innovation. Denn nur in echten Räumen treffen verschiedene Menschen aufeinander, und neue Ideen können entstehen. Diese Entwicklung entscheidet schließlich über Innovationskraft und Zukunftsfähigkeit heutiger Organisationen und Unternehmen. Gute Mitarbeiter und erfolgversprechenden Nachwuchs kann man nur langfristig an sich binden, wenn man ihnen ein optimales Arbeitsumfeld zur Verfügung stellt. Ob das nun, ganz plakativ, die



Rutsche, das Ruderboot oder der Obstkorb ist oder doch vielmehr individuelle Veränderungen, die den Kulturwandel der Organisation authentisch widerspiegeln, ist Ermessensraum und Teil eines langfristigen Prozesses eines jeden Unternehmens.

### *Zusammenfassung*

- *Es bedarf echter physischer Räume, damit verschiedene Menschen aufeinander treffen und neue Ideen und Innovation entstehen*
- *Auf einer Skala von »Nicht-Kommunikation« bis hin zur »Offenen Kommunikation« sind verschiedene (Arbeits-)Bereiche, die diese Kommunikationsmodalitäten abdecken, vonnöten*
- *Durch Touchingpoints und Interaktionspunkte wird die Kommunikation und der Ideenaustausch zwischen den Mitarbeitern/Menschen proaktiv gefördert*
- *Die verschiedenen (Arbeits-)Bereiche und die Unternehmensphilosophie werden durch Licht, Farben und Texturen unterstrichen*
- *Infrastruktur und Werkzeuge stehen zur Verfügung, um Ideen zu visualisieren, sie mit Gesprächs-*

*partnern zu teilen oder sie zu präsentieren. Dazu gehören auch Mittel zur Wissensgenerierung und zur Recherche*

- *Besonders auffällige Umgestaltungen wie »Rutschen« oder »Ruderbote« entsprechen jedoch nicht immer der Kultur eines Unternehmens und sollten zurückhaltend eingesetzt werden*
- *Am besten ist es, wenn die Nutzenden der Räumlichkeiten bzw. die Mitarbeiter aktiv in die Gestaltung mit einbezogen werden. Oft wissen sie am besten, was sie brauchen, um produktiv arbeiten zu können*

# 10 Jobsharing


*Teamwork at its best!*



**Jana Tepe**

Gründerin | Jobsharing-Expertin

Verfechterin einer lebensfreundlichen Arbeitswelt



*Jana Tepe unterstützt mit ihrem Unternehmen Tandemploy Menschen und Organisationen bei der einfachen Umsetzung von Jobsharing. Seit acht Jahren beschäftigt sie sich mit einer menschlichen Arbeitswelt von morgen, schreibt und spricht öffentlich darüber und setzt einen Lösungsvorschlag nun mit Tandemploy um.*

*Nach ihrem Master in »New Media and Communication« verantwortete sie bei der Personalberatung i-potentials den Personalbereich und später auch das Marketing. Ihre Gedanken und Erfahrungen zum Jobsharing teilt sie auf dem Tandemploy Blog [zweiteilen.de](https://www.zweiteilen.de) und in verschiedenen Medien.*

# Jobsharing

## Teamwork at its best!



### Lebenswelt

*Stell Dir eine Welt vor, in der sich die Arbeit an Dein Leben anpasst. Eine Welt, in der wir mal mehr, mal weniger arbeiten, je nachdem, in welcher Lebensphase wir uns aktuell befinden, je nachdem, wie unsere Bedürfnisse und Prioritäten gerade sind. Eine Welt, in der Arbeit wichtig ist, erfüllend, sinngebend – ja! – aber eben auch: flexibel (und zwar **wirklich** flexibel), vereinbar (mit allem, was uns **ebenso** wichtig ist), menschlich und nachhaltig im besten und ursprünglichen Sinne.*

### *Wäre eine solche Welt reicher, als sie es heute ist?*

Wäre im Zweifelsfall die gewonnene oder auch nur umverteilte Zeit wertvoller als das Geld, das wir verdienen – oder bewusst entbehren? Die Frage, die dahinter steht, ist natürlich eine sehr grundsätzliche: Leben wir, um zu arbeiten (*und wenn ja, wem nützt das wirklich*)? Oder arbeiten wir, um zu leben – und kann Wirtschaft demnach nur nachhaltig funktionieren, wenn die Menschen mit ihrem Leben und ihren Bedürfnissen im Mittelpunkt stehen?

## *Arbeit für den Menschen*

Das Magazin »enorm« bringt es mit seinem Slogan »Wirtschaft für den Menschen« wunderbar auf den Punkt: Wirtschaft kann nur langfristig Bestand haben, wenn sie den Menschen dient und kein Selbstzweck ist.

Schauen wir uns die Arbeitsrealität in Deutschland an, sind wir davon meilenweit entfernt. Die Arbeit beherrscht unser Leben, strukturiert es stark vor, stellt uns regelmäßig vor schwierige Entscheidungen, ist oft eben nicht vereinbar mit dem, was uns (mindestens genauso) am Herzen liegt: mit den Menschen, die wir lieben, neuen Wegen, die wir gehen möchten, Dingen, die wir lernen, Themen, für die wir uns engagieren wollen. Das hilft langfristig niemandem. Nicht den Menschen – und nicht den Unternehmen, der Gesellschaft und der Wirtschaft, die letztlich auf den Menschen basieren.

*Warum fangen wir nicht einfach im Kleinen an?*  
Starten in den einzelnen Unternehmen?

## *Flexible Arbeit gibt's doch schon längst?!*

Vielleicht kommt an dieser Stelle der Zwischenruf, dass flexibles, lebensfreundliches Arbeiten ja längst umgesetzt ist. Dass es das doch bereits gibt,

in Form von Gleittagen, Vertrauensarbeitszeit, Teilzeitarbeit. Aber ist das *wirkliche* Flexibilität? Und vor allem: Ist das ausreichend und realisierbar für *alle* Menschen im Unternehmen? In *allen* Jobs, in jeder Position?

Die bisherigen Erfahrungen – und zahlreiche Studien – zeigen, dass dies nicht so ist. Echte Traumjobs, die Jobs, die wir lieben, sind eben oft nicht mit flexiblem Arbeiten vereinbar. Wer weniger Stunden arbeiten möchte oder muss, geht Kompromisse ein, nimmt starke Einbußen in Kauf. Bezogen auf das Gehalt, klar, aber vor allem auch bezogen auf die Aufgabe. Viele tolle Jobs gibt's eben nicht in Teilzeit.

### *Es gibt da ein Modell, das eine Lücke schließt*

Es gibt da ein Modell, das wesentlich mehr Menschen flexibles Arbeiten in *ihren* Wunschjobs ermöglichen kann. Es ist bereits auf dem Vormarsch – und trotzdem ist es noch nicht so bekannt, wie es sein sollte.

Jobsharing heißt es – und bezeichnet das Teilen eines Jobs durch zwei oder mehr Personen. Im Unterschied zu klassischer Teilzeit wird eine Stelle nicht 50/50 gesplittet und dann von zwei Menschen unabhängig voneinander ausgeführt. Die beiden arbeiten im Gegenteil eng zusammen, verantworten die Stel-

le gemeinsam und teilen Aufgaben und Zeit selbstständig untereinander auf. Dadurch werden plötzlich Stellen flexibel, die es vorher nicht waren. Selbst sehr komplexe Aufgaben, bis in die Führungsetage.

Die Unternehmen stellen sich damit nicht nur auf die Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter und Bewerber ein – sie haben auch selbst echte Vorteile dadurch. Kurzfristig, in Anbetracht des Fachkräftemangels, und langfristig, im Hinblick auf glückliche Mitarbeiter, die echte und nachhaltige Möglichkeiten haben, im Unternehmen und in ihren Jobs flexibel zu arbeiten. 20,4 % der Unternehmen in Deutschland setzen Jobsharing bereits um (Stand 2010, Institut der Deutschen Wirtschaft Köln). Alle Firmen, die es einmal ausprobiert haben, bleiben dabei.

### *Jobsharing gab's doch schon in den 80ern!*

Man könnte nun einwerfen, dass Jobsharing doch bloß eine neue Laune der Shareconomy, der Wirtschaft des Teilens und Tauschens, sei. Wir teilen Autos, Wohnungen, Bohrmaschinen und Bücher – warum also nicht auch unsere Jobs? Doch so einfach ist es nicht, Jobsharing geht wesentlich tiefer. Und stammt nebenbei bemerkt aus den 80ern, also lange bevor »Sharing« zum Trend wurde. Helmut Kohl war gerade ein Jahr als Bundeskanzler im Amt, als



Jobsharing 1983 eine rechtliche Grundlage in Paragraph 13 des Teilzeit- und Befristungsgesetzes (§ 13 TzBfG) bekam.

Seitdem gab und gibt es immer noch viele Menschen, die sich im Team einen Job teilen. Unzählige (Erfolgs-) Geschichten erzählen von Menschen, die durch Jobsharing in ihren Jobs bleiben konnten und gleichzeitig Zeit gewannen für weitere Vorhaben oder Bereiche in ihrem Leben.

### *»Jobsharing machte möglich, dass immer alles ging«*

Ein schönes Beispiel für das, was möglich ist, ist die Geschichte zweier Frauen, die bereits vor 12 Jahren anfangen, sich eine Stelle in einem großen Medienunternehmen zu teilen. Die eine werdende Mutter, die andere ebenfalls mit dem Wunsch, weniger zu arbeiten. Sie schlugen ihrem Chef vor, eine Stelle zu teilen. Er stimmte zu.

So blieb die Mama dem Unternehmen nicht lange fern – und die Jüngere und Freiheitsliebende blieb dem Arbeitgeber erhalten. Von da an wechselten sich die beiden mit ihrer Arbeitsintensität ab, passeten das Modell flexibel ihren jeweiligen Lebensphasen an. Als die Mutter wieder mehr Stunden arbei-

ten konnte, fing die Jüngere ein nebenberufliches Studium an und schraubte ihre Stundenanzahl herunter. Als ein zweites Kind im Anmarsch war, gingen die Stunden der Freiheitsliebenden zugunsten der Mutter wieder hoch. Als Team blieben beide ihrem Arbeitgeber insgesamt sechs Jahre erhalten. Über verschiedene Lebensphasen, Höhen und Tiefen hinweg. Ohne Entweder-Oder. Mit doppelter Power und ohne Know-how-Verlust.

Ein Gewinn für die beiden, ganz sicher, aber auch ein Gewinn für ihr Team und ihren Chef, der sich immer auf das gute Gesamtergebnis verlassen konnte. Und obwohl es viele Erfolgsgeschichten wie diese gibt, gibt es noch mindestens ebenso viel Potenzial.

### Jobsharing löst echte Probleme ...

Jobsharing bietet praktische, clevere und oftmals bessere Lösungen als bisher für Probleme auf unserem Arbeitsmarkt. Für *Wiedereinsteiger* findet sich im Jobsharing ebenso eine Lösung wie für Vertreter der *Generation Y*, die Alternativen zur 40-Stunden-Vollzeit suchen und lieber mehrere Projekte machen, als sich auf eine Stelle festzulegen. Auch wer sich *weiterbilden* oder *nebenberuflich selbstständig* machen möchte, kann durch Jobsharing seinen



qualifizierten Job behalten und ist eher geneigt, im Unternehmen zu bleiben. Menschen, die *körperlich eingeschränkt* sind oder aus *gesundheitlichen Gründen* weniger arbeiten möchten, profitieren ebenso von Jobsharing wie Mitarbeiter, die *Angehörige pflegen*. Und für *erfahrene Mitarbeiter*, die gegen Ende ihres Berufslebens ihre Stundenanzahl reduzieren möchten, bietet Jobsharing tolle Möglichkeiten, ihr Wissen an einen *Nachfolger* weiterzugeben. Die Liste möglicher Konstellationen und Anwendungsfälle ist lang. Überall dort, wo Menschen flexibel arbeiten möchten oder müssen und gleichzeitig in ihren qualifizierten Jobs arbeiten möchten, überall dort, wo Stellen von Teamwork profitieren, ist Jobsharing eine gute Option.

### *... und ist Wertschätzung in jeder Lebensphase.*

Im Kern zeugt es einfach von ehrlicher Wertschätzung, sich auf die Lebensphasen von Menschen einzustellen, auf ihr Bedürfnis, ein ganzheitliches Leben zu führen. Diese Wertschätzung erreicht nicht nur *neue* Menschen, sondern auch die, die bereits im Unternehmen sind. Und was potentielle Bewerber und bereits vorhandene Mitarbeiter glücklich macht, macht in Konsequenz natürlich auch den Arbeitgeber glücklich.

## 1+1>2

Jobsharing schafft nicht nur gute Argumente, um neue Köpfe anzuziehen und die bereits angestellten langfristig zu begeistern (zum Beispiel indem man ihnen in bestimmten Lebensphasen einen Jobsharing-Partner zur Seite stellt). Es hat auch echte Vorteile, ein Zweier-Team für eine Position anzustellen.

Das Unternehmen bekommt in Summe mehr Kompetenzen, zwei Blickwinkel, zwei Köpfe, die durch ihr ausgewogenes Leben mehr Kreativität und mehr Inspiration mit in den Job bringen. Es bekommt zwei Menschen, die dank der engen Zusammenarbeit ihren Stärken entsprechend arbeiten können, die sich oftmals ergänzen, verstärken und voneinander lernen. Zwei, die jeweils für sich genommen (in Teilzeit) produktiver sind und damit als Team deutlich stärker als einer alleine. Ein Team, in dem jeder den anderen perfekt vertreten kann, ob im Urlaub oder im Krankheitsfall. Und nicht zuletzt zwei Know-how-Träger, die bei Spitzen auch noch gemeinsam anpacken können.

## *Teamwork at its best!*

Das Teilen von Jobs ist ein Arbeitsmodell, das genau die Menschen anspricht, die man sich für

sein Unternehmen wünscht. Diejenigen, die viel zu geben haben, aber flexibel arbeiten möchten und das auch fordern. Jobsharing macht sich auf clevere Art und Weise die Vorteile von Teamwork zunutze, dessen Vorzüge eigentlich seit langem bekannt sind, die man aber in diesem Zusammenhang, im Rahmen qualifizierter Teilzeitarbeit noch viel zu wenig nutzt. Nicht zuletzt ist es ein Modell, das Unternehmen eine Möglichkeit an die Hand gibt, ihre Mitarbeiter vom Einstieg bis zum Ausstieg entlang verschiedenster Lebensphasen zu halten. Oftmals braucht es nur ein wenig Mut und Innovationsfreude, um Jobsharing bei sich im Unternehmen einzuführen. Eine transparente Kommunikation mit allen beteiligten Personen (dem Team, den Vorgesetzten, den beiden Jobsharern), ein paar Überlegungen zur Organisation vorab – und den Start eines Pionierversuchs. Die Jobsharer, das ist die Idee, regeln dann das Meiste unter sich. Sie verantworten den Job und das Gesamtergebnis – und haben ein hohes Eigeninteresse daran, dass der Versuch gelingt. Schließlich ermöglicht ihnen das Modell eine neue, eine echte Vereinbarkeit. Das flexible Arbeiten in ihrem Wunschjob. Was soll schon passieren?

*Fazit:* Fangen wir im Kleinen an, starten wir heute!

## *Zusammenfassung*

- *In einer menschlichen, nachhaltigen Arbeitswelt ist die Arbeit für den Menschen da und passt sich entsprechend an dessen Lebensphasen an*
- *Jobsharing (zwei teilen sich eine Stelle in enger Zusammenarbeit) macht es möglich, dass Menschen ihre Arbeit flexibler gestalten und in bestimmten Phasen – oder auch langfristig – weniger arbeiten, dabei aber in ihren (!) Jobs bleiben*
- *Das Modell schließt damit eine Lücke im Angebot flexibler Arbeitsmodelle, da es ganz neue Jobs (selbst Führungspositionen) teilzeittauglich macht – durch cleveres Teamwork!*
- *Beim Jobsharing gewinnen letztlich beide: die Menschen (Zeit, Flexibilität) und die Unternehmen (zwei Köpfe, doppelte Power, voll besetzte Stelle)*

### *Quellen:*

Institut der Deutschen Wirtschaft Köln, 2010:

<http://www.bmfsfj.de/RedaktionBMFSFJ/Broschuerenstelle/Pdf-Anlagen/unternehmensmonitor-2010>

E-Mail für dich ...







**Heiko Fischer**


**Full-hearted Entrepreneur  
Amateur-Rennfahrer  
Daddy von 3 wundervollen Kids**

*Nach dem Studium in L. A., Paris und Kairo begann ich meinen Weg 2001 bei Hewlett Packard Barcelona im HR-Maschinenraum: der Personalbetreuung. Es folgten Management-Tätigkeiten bei Bayer, GM und eBay. Nebenher machte ich einen Master in Organisational Change an der Ashridge Business School. 2008 kam ich wie die Jungfrau zum Kinde und wurde Personalchef bei Europas größtem Computerspiele-Entwickler Crytek. Dort begann in weiten Teilen das Experiment der Demokratisierung. Impuls war die radikale Vereinfachung der Organisation durch Abschaffung meiner Human Resources-Abteilung und die Verantwortungsübergabe an die Mitarbeiter. Aus HR wurde so RH, »Resourceful Humans« (Menschen voller Ressourcen). So nannten wir 2011 auch unsere Beratungsfirma: RH Consulting, welche nun in Berlin, Zürich, San Francisco und New York Flagge zeigt.*

**Sibylle Klevenz**


**Leadership Development  
Coaching  
Change Management**

*Seit 10 Jahren beschäftigen mich unterschiedliche Bereiche der Personalentwicklung. Diese umfassen eine breite Palette von Führungskräfteentwicklung über Instructional Design zu Talent Management & Potentialidentifikation bis zu Learning Management Systemen. Ich finde, der systemische Ansatz bringt der Personalentwicklung einen großen Mehrwert und eröffnet neue Herangehensweisen.*

---

Sandra Uhrig



**Beraterin aus Leidenschaft  
Netzwerkerin**

*Ich bin Beraterin aus Leidenschaft. Deshalb ist es mein Ziel, Unternehmen mit einer innovativen Arbeitsweise bei Fragestellungen rund um die Themen Strategie, Personalmanagement und strategisches Marketing zu unterstützen. Gemeinsam mit dem Kundenteam werden aktuelle bzw. gegenwärtige Fragestellungen bearbeitet und umsetzungsreife Lösungen erarbeitet, um die Grundlage für das eigenständige Beherrschen künftiger Herausforderungen für das Kundenunternehmen zu legen. Der Einsatz bewährter Methoden aus General Management und Marketing sowie eine langjährige Berufserfahrung bilden das Fundament für meine tägliche Arbeit.*

*Ich habe meine Beraterkarriere bei der internen Top-Managementberatung der Deutschen Bahn gestartet (Konzernentwicklung bzw. Stab des CEO) und hatte zuletzt die Funktion der Leiterin Recruiting/strategisches Personalmarketing inne. Im Frühjahr 2014 wechselte ich zu SRP Consulting, einem erfolgreichen Start-up mit erfahrenen Managementberatern mit Sitz in Köln. Meine Beratungsphilosophie spiegelt sich in einer teamorientierten und kreativen Arbeitsatmosphäre wieder. Es ist mir sehr wichtig, die Lösungsansätze partizipativ in einem gemischten Berater-/Kundenteam zu erarbeiten, Umsetzungsbarrieren frühzeitig zu erkennen, gemeinsam mit dem Kundenteam die Umsetzung kraftvoll anzuschieben und – soweit erforderlich – zu begleiten.*

---

In der ersten E-Mail stellt Heiko Fischer sein »RH-Konzept« vor, mit dem er Human Resources auf den Kopf stellt und daraus Resourceful Humans entwickelt ...

... hier geht es zu Ihrem Postfach





Am 08.04.2014 10:23, schrieb Heiko Fischer:

## **Kill HR – oder warum Obi Wan Kenobi sterben musste**

Salut Sibylle,

wenn eine Organisation so einfach ist, dass sich jeder zu 100 % auf seinen Wertbeitrag konzentrieren kann – wozu braucht man dann eine HR-Abteilung? Oder Manager?

In Media Res. Wir hatten gerade ein ganz wundervolles Event in Berlin. Zum ersten Mal kam unser Beirat zusammen und noch dazu viele weitere »Resourceful Humans« der ersten Stunde. Da waren auf HR-Seite Dan Walker, der HR'ler, der mit Steve Jobs das unglaublich erfolgreiche zweite Apple aufbaute. Clovis Bojikian, der HR Architekt des Vorzeige-Unternehmensdemokratie-Pioniers SEMCO aus Brasilien. Carsten Sudhoff, der VP HR des World Economic Forum. Sogar Thomas Sattelberger als Hans Dampf in allen Demokratiegassen war dabei. Auf der anderen Seite viele demokratieaffine CEOs wie Marc Lafeuille von Bayer Intendis und einige open-minded Gründer und Founder aus der Berliner Szene. Kurzum, wir haben mit vielen cleveren Leuten enorm viel gelernt. Die Quintessenz war folgende:

Clovis – Demokratie als kulturelles Betriebssystem macht nur losgelöst von der Stockmarket-Logik mit einem klaren Nachhaltigkeitsgedanken und langem Atem Sinn.

Dan – Demokratie, oder Führung durch alle, steht und fällt mit dem Kapitän des Schiffes. Jobs forderte und tolerierte nicht weniger als Führung durch jeden Mitarbeiter.

Sattelberger – die meisten HR'ler sind zu schwach um echten Change Richtung Demokratie zu treiben. Kein DAX Konzern CEO wird durch HR auf Demokratie umschwenken, obwohl es eine bewiesenermaßen erfolgreiche Alternative zum gegenwärtigen Führungsmodell darstellt.

Die Gruppe erarbeitete 3 Showstopper für Demokratie in Unternehmen:

1. Angst
2. Tayloristische mentale Modelle
3. Keine interne Kompetenzveränderung nachhaltig zu verankern

### **Doch 2 Schritte zurück**

Woher kommt nun der Ansatz: Kill HR, in diesem Kontext? Er entwickelte sich als Hack auf eine Management-Anforderung aus den Crytek-Tagen. Auf meine Frage der ersten Tage: Wie kann ich euch als Personalleiter am besten helfen, antwortete ein Manager: Am besten wäre es wir bräuchten gar keine HR. Diese Aussage brachte mich erstmal auf die Palme. Immerhin hatte ich Ambitionen, die tollste HR seit geschnitten Brot aufzubauen. Doch über einigen Äbbelwoi am Mainufer mit meinem Team kamen wir auf den Trichter, dieses Statement für uns zu nutzen. Ausgehend davon, dass:

... wir den Skalierungseffekten durch eine Föderation kleiner schlagkräftiger, unternehmerischer Teams ein Schnippchen schlagen wollen (WL Gore Model)

... unser schizophrenes 100 % Creative, 100 % Production Business Model kein normales Top-Down Management Model erlaubte, sondern nur Agile

... wir irgendwo anfangen mussten,

beschlossen wir, für unsere Business-Lukes der HR Obi-Wan zu sein. Wenn wir es als HR Abteilung schaffen würden, uns in einem demokratischen SHAZAAAM aufzulösen, dann sollte doch der Anfrage genüge getan sein. HR Admin mit sauberen Schnittstellen auslagern. Self-Service Prozesse klar aufsetzen. HR Kompetenzen wie Recruiting, Organisations- und Mitarbeiterentwicklung als Kompetenzen zurück in die Teams repatriieren – wo sie ja originär ohnehin zuhause waren.

Nun mussten aber wir in Vorleistung gehen und uns wie das Business aufstellen. Uns selbst simplifizieren. Meine Füh-

rung durch Wahlen neu validieren. Wir mussten agiles Arbeiten lernen. Wir mussten verstehen, wie unsere Firma Geld macht. Wie Computerspiele gemacht werden. Davon abgeleitet, machten wir einen Plan, wer, wie, wann, was, warum tun müsste damit es gar keiner HR mehr bedarf und dann im Zeitstrahl zurückrechnen. Mit dieser Vision gingen wir dann auf den internen Markt und pitchten sie als: Den Weg der Resourceful Humans.

100 % Unternehmertum. 0 % Bürokratie.

Wichtig war es, die Intention hinter dem Impuls zu verstehen. »Kill HR alleine« ist Idiotie. Nur im Zusammenhang der absoluten unternehmerischen Befähigung der Belegschaft hinsichtlich Selbst-Führungskompetenz und nachhaltiger demokratischer Prozess-Architektur machte dieser Ansatz Sinn.

Denn versucht man nur das Element der HR Eliminierung zu kopieren, greift man im Sinne des Cargocults zu kurz.

»The tragedy of the cargo cult is its adherence to the superficial, outward signs of some idea combined with ignorance of how that idea actually works. In the story, the islanders replicated all the elements of cargo drops -- the airstrip, the controller, the headphones -- but didn't understand where the airplanes actually came from.«

Obi-Wan gab sich im Kampf gegen Darth Vader ja nicht geschlagen weil er müde war, sondern weil er in eine neue Bewusstseinsstufe aufsteigen und so seinem Schüler Luke Skywalker besser dienen konnte. Ok, das ist ziemlich esoterisch, aber der gleiche Grundsatz gilt in jeder Bildungsrichtung: um Mündigkeit zu befähigen, muss Altes aus dem Weg. Wir wollten Mündigkeit durch die Auflösung von HR incentivieren.

Nun kann man sagen: Ok, ok, das war die Videospiele-Industrie. Das hat EINMAL funktioniert. Halt den Ball flach, Fischer. Klar, in dieser Form stimmt das. Doch seitdem haben wir diese und ähnliche Wege zur Wirtschaftsdemokratie in Orchestern, Einzelhandelsketten, in der verarbeitenden Industrie, bei

Softwareherstellern und Nuklear-U-Booten (!) gefunden. Und es handelte sich jeweils um Branchenführer.

Natürlich sind wir uns bewusst, dass KMUs anders ticken als DAX Unternehmen, Pharma anders geht als Software und Veränderung daher andere Ausmaße und Ausgestaltungen hat. Doch wie es scheint, sind Kernelemente von Resourceful Human zeitlos und unabhängig von Größe und Industrie, fußen viel mehr im Menschenbild und in der Sinnhaftigkeit der Unternehmung. Für diese Unternehmen kann der Weg der Auflösung der HR als ein mögliches Leuchtfeuer für eine neue Arbeitswelt dienen und der HR eine neue Relevanz jenseits des nur theoretisch praktikablen Dave Ulrich Business Partner Models geben.

Doch der positive Change, wenn er denn geschah, kam meist entweder zufällig oder durch eine burning-platform auf Führungsebene.

### **Nie durch die HR**

Doch ich erwarte mehr von HR! Meiner Meinung nach hat HR auch einen gesellschaftlichen Auftrag, welcher über Unternehmensgrenzen hinausgeht. Demokratie ist kein Mittel zum Zweck, sondern ein Weg, der unserer Volkswirtschaft nachhaltig Frieden und Freiheit beschert hat. Wir haben die Möglichkeit, mit dem demokratischen Unternehmensbetriebssystem die relevanten Kernelemente der Demokratie auch in den unternehmerischen Kontext zu übersetzen und dadurch mehr Mündigkeit und Zufriedenheit in unserer Arbeiterschaft herbeizuführen.

Wenn die Auflösung von HR hierzu einen wichtigen Teil beitragen könnte, dann hätten wir doch endlich auch einen Weg aus dem Hamsterrad, hin zu echter Sinnhaftigkeit in unserer Personaler-tätigkeit, oder?

So, liebe Sibylle - nun gebe ich den Stab an dich und bin gespannt, was du aus meiner Ouvertüre machst :-)



**Am 21.04.2014 20:24, schrieb Sibylle Klevenz:**

Hallo Heiko,

ich muss gestehen, dass mir eine Reaktion auf diesen Artikel nicht unbedingt leicht fällt, da ich in sehr vielen Punkten deiner Meinung bin, zum Beispiel, dass wir kein HR Leadership Development bräuchten, wenn jede Führungskraft ihre Rolle als Führungskraft wahrnimmt. Wir bräuchten dann keine HR Business Partner mehr.

Auch mich beschäftigt diese Frage: Kann ein Unternehmen ohne HR funktionieren und unter welchen Umständen würde es funktionieren? Leben wir in einer optimalen Welt, in der jeder seine Rolle optimal ausfüllt? Wenn jede Führungskraft genau weiß, was ihre Rolle ist und dies verinnerlicht hat, reicht das aus, damit aus ihr eine gute Führungskraft und nicht nur ein Manager wird?

Du schreibst selbst, »wenn eine Organisation so einfach ist, dass sich jeder zu 100 % auf seinen Wertbeitrag konzentrieren kann – wozu braucht man dann eine HR Abteilung?«

Funktioniert ein demokratisches System also nur, wenn die Organisation einfach aufgebaut ist, jeder seinen Wertbeitrag genau kennt, seine Rolle kennt und diese auch ausfüllen kann? Wäre das schon die optimale Welt?

Ich bin mir da nicht sicher.

Gibt es nicht vieles über den Wertbeitrag hinaus, was wichtig ist?

Bevor ich hier jetzt ausschweife und in die Politik abdrifte, möchte ich wieder auf dein Schreiben zurückkommen und dich erneut zitieren: »HR Admin mit sauberen Schnittstellen auslagern. Self-Service Prozesse klar aufsetzen. HR Kompetenzen wie Recruiting, Organisationsentwicklung und Mitarbeiterentwicklung als Kompetenzen zurück in die Teams repatriieren – wo sie ja originär ohnehin zuhause waren.«

Heißt das nicht, dass es die Rolle von HR noch gibt, nur nicht

mehr in einer zentralen Abteilung? Waren wir da nicht schon einmal? Die großen Unternehmen globalisieren momentan immer mehr, vor allem zentrale Einheiten, um damit Prozesse zu vereinheitlichen, sie zu standardisieren und sie für große Unternehmen damit günstiger zu machen.

Überspitzt gesagt, kommen wir doch mit der Demokratisierung wieder dahin, wo wir schon mal waren, ungesteuert tut jeder das, von dem er denkt, dass es das Beste ist, oder? Da wäre ich wieder beim Anfang: Wenn jeder genau weiß, was seine Rolle ist und die nötigen fachlichen, sozialen, emotionalen Kompetenzen besitzt, funktioniert das und es regelt sich durch die Demokratie von alleine.

Ich glaube, das Ziel sollte es sein, sich auf den Kern der Personalität zu fokussieren. Die zentralen kompetenten Ansprechpartner für Kernprozesse und Kompetenzen zu sein und dies nicht unnötig durch diverse Ansätze und Strukturen zu verkomplizieren, also ein pragmatisches, einfaches, flexibles HR zu etablieren.

Hier stimme ich mit dir überein, dass administrative Prozesse, wie zum Beispiel Gehaltsabrechnungen, ausgelagert, Self-Services, wie zum Beispiel Urlaubsverwaltung, einfacher aufgesetzt werden und nicht mehr zwischen HR Business Partnern und Personalentwicklern unterschieden werden müsste.

Was meinst du dazu?

Übrigens noch eine Frage meinerseits: War die Counselor in Star Trek nicht eine Art HR Beraterin?

Liebe Grüße,  
Sibylle





**Am 22.04.2014 um 12:37 schrieb Heiko Fischer:**

Salut Sibylle,

danke für deine Antwort und klasse, dass wir mehr Schnittmengen als Gegensätze haben.

### **Zwischenstand**

- a) Wir stimmen überein, wäre alles »optimal«, bräuchten wir keine HR Business Partner und/oder Führungskräfteentwicklung.
- b) Wir fragen uns, wie könnte so ein Optimum aussehen, damit jeder seine »Rolle« nicht nur als Manager (richtig machen), sondern auch als Leader (das Richtige machen) ausfüllen könnte.

Genau bei b) setzt der Weg ja an bei Unternehmen, welche sich damit befassen möchten. Denn ja – es geht bewiesenermaßen. Doch sträuben sich alle, die diesen Weg gegangen sind, den ihren sozusagen als Schatzkarte an Dritte zu geben. Dies nicht aus egoistischen Gründen, sondern eben aus der Erkenntnis, dass der Weg das Ziel ist. Laut Abraham Lincoln ist ein Kompass nur dann hilfreich, wenn man anerkennt, dass der Weg nicht vom Kompass, sondern dem Ziel und den damit einhergehenden Unwegsamkeiten definiert wird.

Ich möchte eines nochmal klärend vorneweg schicken. Der Ansatz der Resourceful Humans ist eine Essenz des Möglichen von vielen Vorreitern (oder Ausreißern, je nach Sichtweise). AES (no HR), SEMCO (no HR & Demokratie), Zappos (Demokratie), dm & alnatura (Humanistisches Management), Apple (Total Leadership) stellen alle auf ihre Weise die Verschiebung der Machbarkeit von Elementen des Resourceful Humans in ihrem respektiven Gesamtkonzept dar.

Doch die Mischung und individuelle Ausarbeitung muss über den Weg gestaltet werden und kann nicht à la Holacracy als Schablone aufgesetzt werden. Resourceful Humans ist ein leitendes Framework zur Gestaltung des individuellen demokratischen Unternehmertums.

Keine HR soll hierzu als Impuls dienen, die unbekannten Unbekannten zu erforschen und einen Paradigmenwechsel einzuläuten. Es muss aber mit einem stimmigen Konzept und/oder einer klaren Ansage hinterlegt sein. Dan Walker von Apple zum Beispiel hatte in seiner Funktion als Personalchef von Apple die Ansage von Jobs, jegliche Bürokratie aus dem Weg zu räumen und eine Organisation zu gestalten, die den Produkten und der Marke Apple hinsichtlich Design (Funktionalität und Ästhetik) in nichts nachstehen darf. In seinem ersten Meeting schaffte er per Dekret jegliches Performance Management ab. Warum? Er sagte, das Performance Management bei Apple koste Zeit, bringe keinen Mehrwert, nerve die meisten Mitarbeiter und beschäftige lediglich die HR. Er wollte damit die Diskussion um den eigentlichen und ursprünglichen Sinn der Mitarbeitergespräche wieder aufnehmen.

1. Why do this task?
2. How do I prevent myself from having to do it again?

Unterfüttern tat er dies mit einem Hardcore Führungskräfteentwicklungsprogramm, welches darauf ausgelegt war, MA-Entwicklung im klassischen Sinne abzuschaffen: The Program to end all Programs! Er gestaltete das Programm mit der Ausrichtung, dass »Führung« nicht Managementkompetenz sei, sondern von jedem Mitarbeiter erwartet werden könne. Deshalb würde die erste Welle auch X-Functional, X-Hierarchy sein. Das Programm ging über 4 Monate, jeden Monat 3 Tage. Was für ein Invest!!! Er brachte externe Top-Professoren herein, welche die ersten Tage führten, während die Teilnehmer jeweils den dritten Tag gestalten mussten. Erst unter Mentoring der externen, später zunehmend autonom. Design des Programms war es, die Ownership komplett in die Führung der Mitarbeiter zu legen, welche sich die externen Professoren aussuchen und mit ihnen das Curriculum stricken sollten.

Dan war sozusagen raus und hatte somit in der Performance Management-Denke sein Ziel erreicht! Führung und Management sollte kein Job, sondern eine durchgängige Kompetenz

in der Organisation, werden. Keine Führung = Totale Führung.  
Sein Gedankengang:

Question 1 – Eliminate: Does this task need to be done? Does it support our Enterprise's Purpose?

If yes, go to Q2.

If no – don't do it!

Question 2 - Simplify: Can this task be simplified?

If yes, simplify it.

If no, go to Q3

Question 3 - Automate: Can this task be automated?

If yes, automate.

If no, go to Q4.

Question 4 - Delegate: Can this task be owned closer to the Customer?

If yes, delegate Ownership ever closer to the Customer.

If no, identify what needs to happen in order to delegate it.

Rinse, lather, repeat.

**Bottomline:** Performance Management will den gordischen Knoten zerschneiden, dass HR immer wieder in die Admin Falle reinläuft, wenn wir nicht mit einem radikalen und konsequenten neuen Ansatz reingehen. Irgendwann kommt der Punkt in der Erziehung, an dem Eltern sagen, »hey, wir lieben euch, aber zieht mit 18 aus, steht auf eigenen Beinen und kommt gerne gelegentlich vorbei!« Mit dem HR Ansatz haben die Kinder das Haus und die Eltern wohnen im Keller.

Hierzu hatten wir eine interessante Diskussion mit Dave Ulrich, dem Papst des HR Business Partner Models. Er meinte: Tolle Sache mit eurem Resourceful Humans, Heiko, aber wenn ich ein Haus baue, dann will ich das nicht alleine machen, sondern mit einem kompetenten Architekten. Sonst hält das Ding kein Jahr.

Unsere Antwort: Vollkommen deiner Meinung, Dave, aber was sagt deine Frau dazu, wenn der Architekt bei euch einzieht?

Deine Frage war: »Funktioniert ein demokratisches System nur, wenn die Organisation einfach aufgebaut ist, jeder seinen Wertbeitrag kennt, seine Rolle und diese auch ausfüllen kann? Wäre das schon die optimale Welt?« Und mal in meine Worte übersetzt (bitte korrigiere mich, wenn ich über das Ziel hinausschieße):

Führt das nicht zu einer bekannten, ungesteuerten »Kostenoptimierungsfalle«, in der alles aus dem Ruder läuft? Siehe das totale Outsourcing-Experiment mit Exult, Xerox und Konsorten, sowie damit einhergehende komplexe dezentrale Matrixstrukturen, die uns den Lebenswillen rauben?

Sollte HR nicht in sich selbst eine flache Organisation sein, die dem Business als kompetenter Partner für Kernprozesse und Kompetenzen dient?

**Mein Antwort, ganz klar: Jein, bzw. Ja ... und. :-)**

Les Hayman (2001-2005 SAP: CEO/Chairman SAP EMEA and Global Head HR) hat die Evolutionskurve der HR so beschrieben: Polite, Police, Partner, Player... PerHish = Untergehen im Resourceful Human (RH) Style.

Polite (die netten Admin-Damen), Police (die Entlasser und Bademeister), Partner (Businessgehilfen), Player (HR als Business), PerHish (HR Optimum).

PerHish ist eine Ansage, die aus der HR heraus ein ziemlich kras- ses, neues Ziel hinsichtlich UNSERER HR Architektur, UNSERES HR Führungsbilds und UNSERES HR Wertbeitragsverständnisses setzt. Die HR lebt somit Resourceful Humans vor, als Leuchtturm sozusagen. Ein demokratisches System funktioniert nur:

- ... mit einem CEO, der 100 % dahintersteht. In guten wie in schlechten Zeiten
- ... wenn der Wertbeitrag der Organisation klar und nicht gene- risch ist
- ... wenn willige und fähige Mitarbeiter diese Unternehmung beseelen

... durch zunehmende Prozess-, Informations- und Resultatstransparenz nachhaltig.

Benjamin Zander hat einen tollen TED Talk über die Macht der klassischen Musik gehalten. Darin geht es um eine Initiative, mindestens 3 % der Weltbevölkerung für klassische Musik zu begeistern. Er haderte damit, dass mit diesem Ansatz letztlich auch nur maximal 3 % klassische Musik schätzen würden (flache, kompetente HR). Warum nicht davon ausgehen, dass 100 % es täten (Keine HR). Warum? Um ganz neue Ansätze zu entwickeln, welche Quantensprünge zulassen. Selbst wenn man mit diesen bei »nur« 50 % herauskäme, wäre dies eine 47%ige Steigerung hinsichtlich des 3 %-Zieles.

Gleiches gilt bei Resourceful Humans. Ja, ein demokratisches Unternehmensführungsmodell funktioniert nur, wenn jeder seinen Wertbeitrag kennt. Warum nicht mit der Ansage in den Ring steigen, dass wir uns (HR) in Folge, oder simultan, einer ähnlichen Einfachheit auch in anderen Business Einheiten befähigen können. Der ultimative Wertbeitrag. UND das setzt voraus, dass wir alle gemeinsam daran arbeiten, die Organisation so zu vereinfachen, dass wir uns alle 100 % auf den Wertbeitrag konzentrieren können. Das setzt Umdenken, Erwachsenwerden und Überwinden von Ängsten bei allen voraus.

Liebe Astronauten, wir wollen in 10 Jahren zum Mond. Dazu bauen wir euch eine Rakete und bringen euch bei, das Ding zu fliegen.

Aber fliegen müsst ihr schon selbst.

Ich denke, es ist vollkommen legitim, wenn eine Organisation sagt, das wollen wir nicht. Das ist nichts für uns. Nicht in dieser Radikalität. Der status quo ist gut genug, mit ein bisschen fine tuning da und dort. Traurig finde ich, wenn HR'ler sich auch nur dem Gedankenspiel verweigern, weil sie keinen Ansatz finden, es umzusetzen, noch gar keine Player, will heißen echte Unternehmer/HR Profis sind, bzw. einfach ihre eigenen Machtstrukturen in Gefahr sehen. Per se muss Resourceful Humans gar nicht aus der HR kommen. Das kann

die Risk Business Division der SwissRe sein, welche »own the way you work« vorlebt und es ondemand anderen Business Units beibringt. HR ist nur eine besonders geeignete Business-Einheit, denn:

- Da ist meist wenig Risiko für das Resourceful Human-Experiment, da keiner viel von der HR erwartet (traurig aber wahr)
- Dort herrscht ein Vakuum an echter Wertbeitragsklarheit im Unternehmenskontext
- Die HR könnte ein perfekter Multiplikator für diese Kultur sein
- Und könnte damit die Brücke zwischen gesellschaftlichem Auftrag (Resourceful Humans als gelebte Corporate Social Responsibility) und wirtschaftlichem Unternehmensbeitrag schlagen.

HR sollte also in der Resourceful Humans Logik ein in sich selbst flaches, kompetentes, demokratisch geführtes Business sein, welches seine Fähigkeiten der radikalen Vereinfachung der restlichen Organisation als Wertbeitrag zur Verfügung stellt.

Nochmal anhand der Apple Story in eine Design Thinking angehauchte User Story gepackt: Wir (als Rolle) leisten unseren Wertbeitrag, um diese Unternehmensvision zu vervollständigen:

Wir als HR leisten 100%ige Vereinfachung der Organisation und gemeinsame Führung aller, im Dienste des optimalen Wertbeitrags aller, um unserer Vision eines Apples in jedem Haus zu dienen.

Diesen Prozess der Vereinfachung zu cracken, war übrigens das schwierigste im Resourceful Humans Ansatz, doch wir denken, dass wir hier mit unseren Prozessen staRHs, netwoRHk und vor allem moRHale (=Stars, Netzwerk und Stimmung) entscheidende Schritte weitergekommen sind. Deine Meinung, besonders zu moRHale, würde mich dahingehend sehr interessieren. Kurz und bündig zerstückelt moRHale über drei einfache Fragen die Organisation in ToDos hinsichtlich einer

optimal befähigenden Kultur und legt die Lösung dieser Frage in die Verantwortung der selbständigen Teams. Sie orientiert sich an der Art und Weise, wie Spiele agil entwickelt werden, und versucht »das Optimum« durch stetiges Hinterfragen zu erreichen.

Und abschließend hier zum Thema Deanna Troi (Counselor):

Die Gute wurde wegen ihrer Figur auf die Brücke gesetzt, wurde lächerlich gemacht, durfte erst nach 6 Jahren den tiefen Ausschnitt in die Mottenkiste werfen und auch mal das Schiff steuern. Ich weiß total, was du meinst, doch genau die Rolle der Deanna macht klar, warum man besser sagt, lass die Dame nicht auf die Brücke, ODER wenn du es ernst meinst als Captain Picard, dann gib ihr sofort die Rolle, die ihr zusteht, und lass sie beweisen, dass sie es drauf hat, jeden auf der Brücke hinsichtlich Empathie und Verhandlungsgeschick total aufzuwerten. Denn angenommen, die gute Deanna hat morgen früh einen Unfall, wer macht dann die Verhandlung, die die Erde vor dem Untergang bewahren soll?? Besser 140 Deannas als eine.

Wie du richtig sagtest, ich glaube, wir sind gar nicht so weit voneinander entfernt. Wo wir auseinandergehen ist die Frage, wie erreiche ich dieses »Optimum«. Und da sagt Resourceful Humans – machen!! MACHEN! MAAACHEN! Und von einem neuen Paradigma aus machen.

Hast du die Geschichte von Felix Baumgartner, dem Red Bull Fallschirmspringer, verfolgt, der fast aus dem Weltraum auf die Erde gesprungen ist? Sie haben ihn gefragt, was das größte Risiko an seinem Sprung war. Was hätte ihn zum Scheitern bringen können. Technik? Wetter? Fallschirm? Anzug?

Seine Antwort: Die größte Gefahr war, dass ich zu viel Angst vorm Springen habe.

Wir wissen, dass HR nicht funktioniert, und Einstein sagte ja schon, das gleiche zu probieren und neue Resultate zu erwarten, ist crazy. Also warum nicht einem Modell eine Chance

geben, das schon funktioniert hat? Aber springen muss jeder selbst :-).

Daher meine zwei Fragen an dich:

- a) Was müsste geschehen, damit du Resourceful Humans ausprobieren würdest?
- b) Wie könnte ein HR Optimum aussehen, damit HR seine »Rolle« nicht nur als Administrator (machen), bzw. Manager (richtig machen), sondern auch als Leader (das Richtige machen) für die einfache Unternehmung ausfüllen könnte?

So, wieder viel gelabert :-). Bin auf deine Reaktion gespannt.

Saludos aus den schweizer Bergen,

Heiko

---

**On 27 Apr 2014, at 07:56, Sibylle Klevenz wrote:**



Hallo Heiko,

ich bin gerade aus dem Urlaub zurück und momentan noch etwas gejetlagged. Da ich diese Woche noch eine Coaching-zertifizierung mache, werde ich so schnell hierauf nicht antworten können ... ich muss hier noch ein bisschen recherchieren, da ich nicht so tief wie du im Thema bin und nur fundiert antworten will ... hoffe, ich mach das nicht zu kompliziert, aber wenn das so ins Buch soll, dann will ich entsprechend antworten.

LG

Sibylle





**Am 15.05.2014 22:04 schrieb Sandra Uhrig:**

Hallo ihr beiden,

was mir bei eurer bisherigen Diskussion bisher fehlt, ist die Abgrenzung der verschiedenen Modelle für die doch sehr unterschiedlichen Unternehmen. Aus meiner Sicht kann es nicht nur das »eine Modell« geben, das allgemeingültig für alle Unternehmen gilt. Es gibt mit Sicherheit auch Unternehmen, für die der erste Schritt Richtung Business Partner-Modell ein riesiger Schritt war/ist. Im Grunde war das Konzept von Dave Ulrich ein innovatives Konzept mit der Maxime »Konzentration auf das Wesentliche«. Es gibt auch aus meiner Sicht hier sehr viele Schwachpunkte/Fragen, die nicht geklärt wurden, aber es schaffte doch einen erheblichen Change in der DAX Welt und bei großen Mittelständlern (auch wenn es sehr kontrovers diskutiert und natürlich auch sehr unterschiedlich ausgelegt wurde). Ich denke aber, Anerkennung verdient es hinsichtlich der »Mitentwicklung« von der Personalverwaltung zu einer managementorientierten HR-Funktion.

Den Rest versuche ich jetzt besser doch direkt in die Mail zu schreiben ab Nummer 1–6

Auch ich freue mich auf die weitere Diskussion. Als nächsten Termin kann ich Samstag und Sonntag, Montagabend und dann wieder ab Donnerstag anbieten.

Ganz liebe Grüße,

Sandra



**Sibylle:** Hallo Heiko, du schreibst, »Keine HR soll hierzu als Impuls dienen, die unbekannten Unbekannten zu erforschen und einen Paradigmenwechsel einzuläuten. Es muss aber mit einem stimmigen Konzept und/oder einer klaren Ansage hinterlegt sein.« (*siehe Seite 219*)

**Heiko:** (Hierzu nur ein kurzer Gedanke: Das Business Partner Konzept ist ein theoretisch stimmiges Konzept, funktioniert aber in der Praxis nicht.) ->

**Sandra:** Siehe oben und hier noch mal kurz zusammengefasst: aus meiner Sicht stellt sich die Frage: Hat es nicht zumindest die Basis gelegt für die Weiterentwicklung, die wir heute in vielen Unternehmen beobachten können?

**Sibylle:** Hier würde ich mir wünschen, dass du konkreter werden würdest, da man unter dem stimmigen Konzept sehr viel verstehen kann. Wie würde das deiner Meinung nach aussehen? Was sind die Eckpfeiler eines solchen Konzeptes? Gibt es die generellen Eckpfeiler, die für alle gelten, in einem demokratischen Modell oder ist es so flexibel, dass es die nicht gibt?

**Heiko:** Die Eckpfeiler sind sehr konkret und gehen auf die erfolgreichen Unternehmens-Modelle des originären HP-Way und SEMCO zurück und verbindet diese mit verschiedenen theoretischen Ansätzen der intrinsischen Motivation à la Decci, Pink, Frankl, Grant, etc.

### **Grundvoraussetzungen sind:**

0. Humanistisches Menschenbild innerhalb der obersten Führung klären
1. Sinnhaftigkeit definieren: Die Daseinsberechtigung der Organisation geht allem vor
2. Kernwerte herausarbeiten: Wie arbeiten wir auf die Sinnhaftigkeit hin, in Ziele aus Gold, Silber und Bronze unter-

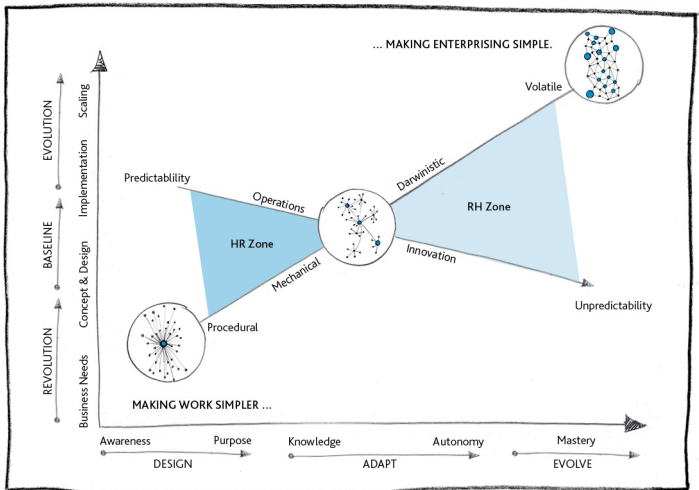
teilt (Gold ist der wettbewerbsausmachende Unterschied, Silber Marktstandard und Bronze der Zuckerguss)

### 3. Prinzipien einer menschengerechten Resourceful Humans Organisation in die »Unternehmensverfassung« aufnehmen:

- a) Demokratisches Unternehmertum der Willigen und Fähigen (Prozesstransparenz)
- b) Freier Informationsfluss (Informationstransparenz)
- c) Faires Gain-Sharing (Resultatstransparenz)

Umgesetzt wird diese Kleinteilung der Organisation in einen föderalen Verbund von Kleinunternehmen unter einer Brand, daraufhin in einem an den ADKAR Zyklus Design/Adapt/Evolve angelehnten agilen Framework, dem HR2RH Schmetterling, welcher folgende Ziele anstrebt:

*butte RH fly transformation*



HR 2 RH Schmetterling

- Die Mittel der Führung neu zu erfinden (Demokratische Elemente)
- Kleinteilung der Organisation auf (Maximal 10-150 MAs, je nach Industrie)
- Ablösung klassischer Strukturen oder Aufbau »natürlicher«, flexibler Hierarchien
- Verantwortung in flachen Strukturen so nahe an den Kunden zu legen wie möglich

Die moRHale Beschreibung habe ich leider nur auf Englisch:

MoRHale was originally a reaction to this big up front change management and waterfall style project thinking. The concept of moRHale came as a tool to support the iterative and incremental approach which is inherent in all agile methods. The technique of running moRHale with teams covers the breadth and depth of functionality needed in a value contribution enabling culture, as a socially co-created product.

The key to creating a great work environment with moRHale is to understand that the intent is not to provide the perfect answers early on in the process, but to provide a framework where the detail will be discovered as the skill level rises and can then be added as it is needed, just enough and just in time.

The generally accepted approach to producing better morale by using moRHale to guide the team development of their work environment follows a decomposition approach.

The decomposition comes in the form of a question map. The beginning of a question map is defining the backbone stories – the ideal employee activities and circumstances, which need to be accomplished to do the most valuable work on the product. This is guided with three main questions that cover topical fields:

1. Do we love our work as entrepreneurs? (Share Purpose)
2. Do we have what we need to give our best? (Clear Process and Information)

### 3. Do we feel valued for our contribution? (Full Recognition and Respect)

These form large discrete chunks of cultural functionality, which need to be delivered to be able to say we have solved the problems or eliminated the noise that minimized optimal value creation. These large chunks are often referred to as epics (a big question ;-)). They equate to an elementary business process.

Comparing this to use cases, this would be the result of the use case survey - a list of the discrete elements of the product, goals of the actors.

When building a question map, these epics are normally laid out in a single row showing the logical sequence and handoffs between the steps in the process. Visually these epics will be written on a different colour card to the individual moRHale sub-questions, which will be added later by the team.

Epic moRHale question:

Do we have what we need to give our best?

Decomposing the epic into team-designed moRHale sub-question:

Is it possible to get air-conditioning not to die in the summer?

Is it possible to install skype, so we can video-chat with colleagues abroad?

Can we implement discretionary budgets for software licenses?

Can we define a time when we are not disturbed during coding?

Depending where the team is located in the Maslow hierarchy of needs, their questions might be basic (survival) or sophisticated (self-actualization).

The job of the moRHale master is to orchestrate the team in:

- a. finding the right questions for their needs
- b. phrasing the questions in a solvable format (ie. NOT: can the CEO give us all more money? BUT: can we have an overview of our salaries compared to market competitors?)

- c. decomposing the questions into timely smaRHt deliverables that should not exceed 4 weeks
- d. holding the team accountable to solving their questions and facilitating learning and progress in regular review session

Driving the competency of SMART questions (Sensibly, Measurable, Achievable, Relevant, Timely Questions) into the teams is the main duty of the moRHale master.

Sandra: Zunächst hört sich das Konzept Resourceful Humans für mich nach einem guten und auch durchdachten Konzept an, welches auf unterschiedlichsten theoretischen Konzepten basiert. Interessant wäre für mich aber die Umsetzung in der Praxis. Für mich wird nicht deutlich, wie ein großes Unternehmen relativ schnell dazu befähigt werden soll, diesen Ansatz nachhaltig, selbständig umzusetzen. Ein sehr innovativ/offenes und kleineres Unternehmen mit Frühadaptoren, die quasi open minded sind und bereit sind für neue Methoden/Instrumente/Tools, die alleine Entscheidungen treffen können und wollen und durch ein Change Team befähigt und begleitet werden, kann ich mir noch vorstellen. Aber einen großen Konzern, der zum einen ggf. nicht flächendeckend die oben genannten offenen Menschen (Mitarbeiter/Führungskräfte) vorhält und zum anderen »andere Probleme« wie zum Beispiel »einfach« nur die Besetzung von offenen Stellen oder »nur« die Kultur verbessern möchte, für den kann ich es mir fast nicht vorstellen. Hier würde ich mich über eine praxisnahe detaillierte Vorgehensweise freuen. Auch der Zeitrahmen fehlt mir bisher, wie lange kann/sollte oder sogar muss so etwas dauern? Welche Voraussetzungen müssen erfüllt werden? Gibt es Grenzen? Steht ein messbarer/nachweisbarer Nutzen dem vorherigen Aufwand gegenüber?

Heiko: Operativ steuert sich eine Resourceful Humans Unternehmung durch sogenannte netwoRHks.

netwoRHks ist ein kommerzielles soziales Netzwerk, in welchem Kollegen sich gegenseitig zu Aktivitäten verpflichten, um

bestimmte Wertbeiträge zu erreichen. Diese netwoRHk Verpflichtungen sind offen und für alle Mitarbeiter zugänglich: Damit sind Rollen und Verantwortlichkeiten klar für alle einsehbar, und die Verantwortung für die Behandlung von Leistungsproblemen liegt bei denen, welche die Verpflichtung eingegangen sind.

Persönliche Wertbeitrags-Mission (ggf. anhand Business Model You von Alexander Osterwalder): Jeder Mitarbeiter ist für die Erstellung einer Mission eingeteilt, die ihren grundlegenden Zweck in Verbindung des Unternehmensbeitrags widerspiegelt. Dies soll ihr primärer Leuchtturm sein und gibt die Richtung für alle ihre Tätigkeit innerhalb des Unternehmens vor.

Aktivitäten: die wichtigsten Aktivitäten, die der Mitarbeiter initiiert und denen der Mitarbeiter zustimmt, hinsichtlich der Verfolgung der persönlichen Wertbeitrags-Mission.

Sprungbretter: Identifizierung der wichtigsten Maßnahmen (»Sprungbretter«), durch die der Mitarbeiter die Leistung bei der Erfüllung dieser Aktivitäten sicherstellt.

Zeitaufwand: die Zeit, die der Mitarbeiter für die Aktivitäten schätzt.

netwoRHker: die Kollegen, mit denen Mitarbeiter Verpflichtungen eingehen. netwoRHker müssen Aktivität, Sprungbretter und Zeitrahmen gemeinsam absegnen.

**Sibylle:** Zu deiner Metapher mit dem Hausbau, was du mit Dave Ulrich diskutiert hast, hier stimme ich dir total zu, dass der Architekt nicht mit einziehen soll, aber zum Hausbau bedarf es ja etwas mehr. Der Architekt macht das Konzept und die Bauarbeiter setzen dieses um, während der Hausherr ja meistens nur zuschaut. Wenn ich dich richtig verstehe, dann sagst Du, dass HR der Architekt ist, der Hausherr der Auftraggeber und wo bleibt hier der Rest? Sind die Bauarbeiter die Mitarbeiter? Welche Rolle hat der Bauleiter, ist er die Führungskraft? Zu deiner Reaktion auf Dave Ulrichs Aussage, dass der Architekt ja nicht mit einzieht, natürlich nicht, seine Hauptaufgaben sind mit dem Ende des Baus abgeschlossen, aber er ist weiter für die Instandhaltung da, auch wenn er nicht in dem Haus wohnt. Außerdem

wird bei jedem größeren Bauprojekt nach Fertigstellung eine Hausverwaltung eingesetzt, die sich direkt um die Belange des Hausherrn kümmert und gegebenenfalls wieder den Architekten hinzuzieht, wenn es größere Anpassungen, Erweiterungen oder Änderungen gibt. Nur bei kleinen Häusern bleibt der Hausherr nach Abschluss alleine. Ich finde, dieses Beispiel müsste man etwas ausschmücken, damit es greift, bzw. wenn ich es richtig interpretiere, gibt es dann doch wieder die administrative Rolle nach Abschluss der Hauptaufgabe.

**Heiko:** Auch wenn ich sie in den Ring geworfen habe, man sollte die Metapher nicht überstrapazieren ;-). Letztlich geht es darum, wo Ownership primär liegt. Habe ich mein Haus mitgebaut, oder gar selbst gebaut, dann habe ich ein anderes Ownership, als wenn ich dafür die Kohle überweise und gut is ...

**Sandra:** Ich finde die Metapher gut, auch wenn es manchmal aus meiner Sicht sinnvoll wäre, wenn der Architekt das erste Jahr dort wohnen müsste, damit auch er ein anderes Ownership bekommt und im Sinne des Hausherrn baut. Ansonsten stimme ich zu.

**Sibylle:** Nachdem ich mich nun intensiver mit dem demokratischen Modell auseinandergesetzt habe, muss ich sagen, dass ich es für einen sehr westlichen Ansatz halte. Du schreibst »Der ultimative Wertbeitrag. UND das setzt voraus, dass wir alle gemeinsam daran arbeiten, die Organisation so zu vereinfachen.« (*siehe Seite 212*) In einer Kultur, in der man generell Dinge gemeinsam erarbeitet, funktioniert das sicherlich auch gut, aber was ist mit all den asiatischen Kulturen, die nicht in einem demokratischen Modell aufgewachsen sind? Wie finden die sich hier zurecht? Ich wage zu bezweifeln, dass die östliche Welt sich in diesem Modell so schnell zurechtfinden kann.

**Heiko:** Kann ich nicht sagen, da wir noch keine Erfahrung mit asiatischen Kulturen haben, außer dem Prinzip in der Anwendung bei Crytek in Korea. Da funktionierte es prächtig. Ich denke, dass die Grundannahme: Gib Menschen Verantwortung,



und sie werden sie nutzen, global ist. Vergleiche hierzu gerne die internationale Skalierung des frühen HP Ways:

HP Origins: <https://www.youtube.com/watch?v=PQWKMTi8Y4w13:50> Serving a Worldwide need, the HP Way around the World

Sandra: Mir ist es teilweise zu sehr auf HP bezogen, gibt es auch weitere Beispiele? Die Umsetzung für den asiatischen Raum kann ich mir an dieser Stelle auch nicht vorstellen (auch wenn es einen Konzern gibt, in dem es funktioniert), da es, wie oben beschrieben, eine völlig andere Kultur ist. Mir fehlt auch noch die Vorstellung, dass z. B. ein Konzern mit 1.000.000 Mitarbeitern solch einen Ansatz nachhaltig umsetzen könnte. Wäre es hier möglich, zunächst abteilungsweise zu starten? Ein konzernweiter Roll-Out auf ganze Regionen ist für mich heute nicht vorstellbar. In meinem bisherigen Berufsleben habe ich einige Unternehmen kennenlernen dürfen und habe viele Schreckensmomente gehabt, z. B. wenn sich bis zu 20 Mitarbeiter aus verschiedenen Abteilungen überlegen, ob die richtige Wortwahl in einem 30-sekündigen TV-Spot gut, super, schön oder etc. ist, um dann nach 3 Wochen doch wieder alles zu kippen. So war es in den Anfangszeiten meiner Ausbildung zur Werbekauffrau und zieht sich durch mein gesamtes Berufsleben. Übertragend auf euren neuen Ansatz stelle ich mir vor, wie viele Personen mitsprechen würden, um den Resourceful Humans Ansatz umzusetzen. Ist der RH-Ansatz nicht eher ein Ansatz für Start-ups oder kleinere Unternehmen? Lassen wir die Global Player und sehr innovativen Unternehmen wie HP, Apple, SAP usw. mal außen vor. Aber gibt es Beispiele für Großkonzerne wie z. B. die Deutsche Post/Deutsche Telekom/Henkel oder ähnliche? Haben diese Unternehmen aktuell nicht ganz andere Herausforderungen zu meistern? Ich denke hier unter anderem an Personalaufbau (Fachkräftemangel, Fluktuation aufgrund Demografie etc.) oder Personalabbau, Krankenstände, innovativen Wandel, den immer härteren Wettbewerb.

**Sibylle:** Zu Deanna Troi: Natürlich wäre es besser, wenn 140 Deannas auf der Brücke wären, aber das klappt ja nicht mal im Film, selbst da braucht man eine, die diese Rolle hat ... Da könnte man sich doch glatt fragen, wenn es schon im Film nicht klappt, wie soll es dann in der Realität funktionieren?

Erinnere dich an die drei Probleme, die Resourceful Humans im Wege stehen:

1. Angst
2. Antiquierte mentale Modelle
3. Betriebsinterne Kompetenz

Ich denke, dies hat mit Punkt 2 zu tun. Außerdem ist es ja ähnlich der Hausmetapher. Platt gesprochen brauchten die was Hübsches auf der Brücke für die Einschaltquoten. Wir sollten nicht denselben Fehler ob der unternehmerischen Frauenquote machen ;-).

**Sibylle:** Zu deinen Fragen: Ich würde Resourceful Humans dann probieren, wenn ich davon überzeugt bin, dass es ein Ansatz ist, der weltweit funktionieren kann. Ich denke, dass es den Trend der Globalisierung in Großunternehmen gibt, weshalb man kein HR Modell einführen kann, das zu westlich geprägt ist und die Internationalisierung nicht genug berücksichtigt. Ich finde den Ansatz »Demokratie in Unternehmen« weiterhin richtig, aber ich glaub er muss an einigen Stellen noch reifen. Ich lasse mich aber gern von der Internationalität deines Modells noch überzeugen ...

**Heiko:** Ich denke, das ist ein ganz wichtiger Punkt. Resourceful Humans ist bewusst lokal. International ist es nur im Sinne der Vernetzung. Resourceful Humans ist eben aus einem extrem dezentralen Führungsmodell abgeleitet. Sollte zentrale Steuerung gewünscht sein, ist Resourceful Humans das falsche Modell.

**Sandra:** Zunächst finde ich, dass es keinen Ansatz gibt, der weltweit allumfassend funktionieren kann. Es gibt vielleicht eine Ausgangsbasis (siehe oben) oder Ähnlichkeiten, aber ein Ansatz für alle, das würde ich, wenn mich jemand beraten würde, gerne intensiv diskutieren.

Sprechen wir hier in Gänze nur von kleinen nationalen/lokalen Unternehmen? Dann wäre meine Denke eurer/deiner, Heiko, ja ähnlich. Dennoch würde ich gerne mehr über den Beratungsansatz von Resourceful Humans erfahren.

Aus meiner Sicht ist es ähnlich unserem Beratungsansatz bei SRP Consulting, wo der Kunde im Mittelpunkt steht.

- Wir befähigen ihn, sich selbst zu helfen, Hilfe zur Selbsthilfe für starke unabhängige Kunden (keine Abhängigkeit vom Berater)
- Wir erzeugen mehr Mut zum Entscheiden und unterstützen die Entscheidungsfindung mit Sparring
- Wir begeistern die Team-Mitglieder für das Projekt, mit dem Ziel, Bereitschaft zu Veränderungen zu gewinnen und Begeisterung zu schaffen, um Neuland zu erobern.

Wer befähigt die Unternehmen? Und können alle bisher Beratenden auf eine erfolgreiche Umsetzung zurückblicken oder gibt es auch Erkenntnisse hinsichtlich des Scheiterns?

**Heiko:** Langsam findet hier auch ein Umdenken statt, wenn ich die Deutsche Bank mit SwissRe vergleiche (SwissRe Projekt »Own the Way you work«) [http://cgd.swissre.com/events/Risk\\_Talk\\_on\\_work\\_environments\\_for\\_high\\_human\\_performance.html](http://cgd.swissre.com/events/Risk_Talk_on_work_environments_for_high_human_performance.html)

SwissRe verteilt die Führung, um Kompetenz vor Ort aufzubauen, so nahe am »desaster« oder Kunden wie möglich. Davon erhoffen sie sich Wettbewerbsvorteile gegenüber einem zentralistischen Ansatz wie bei der Deutschen Bank, wo regionale Kundennähe sich gar nicht mehr auszahlt, weil der Algorithmus ohnehin in London gemacht wird und nicht aushebelbar ist. Also Dienst nach Vorschrift, weil Mitdenken sich nicht lohnt, bzw. nicht belohnt wird.

**Sandra:** Gibt es das Umdenken bei der Deutschen Bank tatsächlich? Ich sehe es auch so, dass gerade die regionale Kundennähe wichtig ist, es gibt aber auch viele Kompetenzen, die nur übergreifend Sinn machen z. B. Personalmarketing, da es dann in der

Regel professioneller wird. Dieses sollten wir evtl. noch mal kontrovers diskutieren. In Gänze sehe ich gerade bei der Deutschen Bank kein Umdenken, auch wenn ein Vortragstag zu diesem Thema gehalten wird. Am Ende sollte es hier tatsächlich gesamthaft um den Kunden und die einzelnen Mitarbeiter gehen.

**Sibylle:** Bei deiner zweiten Frage bin ich nicht ganz sicher, ob ich sie richtig verstanden habe. Geht es darum, wie HR mehr Leader in einer Organisation werden kann oder wie HR bessere Leader ausbilden kann?

**Heiko:** Ja :-). Wie kann HR innerhalb HR bessere Leader ausbilden (darin sind wir nämlich sehr mau), wie können wir damit HR zu einer Vorzeige-Organisation machen und letztlich damit einen Demand an einer HR-ähnlichen Organisationsstruktur im Business wecken, die im letzten Schluss zu RH führt.

**Sandra:** Den Gedanken, innerhalb HR bessere Leader auszubilden, finde ich enorm bedeutend für die Zukunft von HR in Unternehmen. Ich denke aber, davon sind wir in Deutschland noch weit weg. Zudem beobachte ich, dass HR zwar immer wichtiger wird, aber häufig noch in der Rollenfindung ist. HR muss insgesamt selbstbewusster werden, eigenständiger und, wie ihr es auch sagt, mit Sicherheit innovativer. Aus meiner Sicht kann und muss es aber nicht überall in Resourceful Humans enden.

**Sibylle:** Zum Abschluss noch ein Gedanke: Du schreibst zum Thema »Optimum im Unternehmen erreichen« »Und da sagt Resourceful Humans - machen!! MACHEN! MAAACHEN! Und von einem neuen Paradigma aus machen. 100 %«

Geht diese Aussage nicht genau in die falsche Richtung? Sollte hier nicht stehen: Ideen vorantreiben, das Business auf die richtigen Ideen und Ansätze bringen, damit das ganze nicht ein HR getriebenes (»gemachtes«) Konzept wird?

**Heiko:** Machen im Sinne von: weniger lamentieren, dass wir keinen Sitz am Entscheidertisch haben, und sich selbst als

Unternehmen aufstellen. Prinzip Lean Startup. Den Reboot können wir als HR schon selbst wagen, wenn wir uns als Unternehmen im Unternehmen verstehen. Daher: ja! machen! HR darf ruhig Leuchtturm sein für dieses Konzept. Wie bereits gesagt ist HR nur ein Business wie alle anderen und kann daher auch in Führung gehen.

Sandra: Dieses kann häufig auch von der Führung abhängen, da der Fisch ja bekanntlich vom Kopf »riecht«. Die Rolle der Führungskraft sollte aus meiner Sicht hier noch stärker beschrieben werden. Was braucht eine Führungskraft, um für solch einen Ansatz offen zu sein (sich selbst abzuschaufen und zu befähigen) und diesen auch umzusetzen?

Insgesamt würde ich sagen: Wie oben beschrieben in einem Start-up leicht umsetzbar, in größeren Unternehmen wird es aus meiner Sicht schwierig. Und ich wäre gerne bei solch einem Projekt begleitend dabei, Spaß an innovativen und herausfordernden Konzepten bringe ich mit ;-).

Heiko: Ich auch! Have a great weekend.



**Ende 16.05.2014 22:18**

**Fachlicher Schlagabtausch im Chatroom HR-Innovation.org**

---

### Weiterführende Informationen

- <http://mikehadlow.blogspot.de/2014/03/coconut-head-phones-why-agile-has-failed.html>
- **HP Origins:** <https://www.youtube.com/watch?v=PQWKMTi8Y4w13:50>

- **SwissRe Projekt** »Own the Way you work«: [http://cgd.swissre.com/events/Risk\\_Talk\\_on\\_work\\_environments\\_for\\_high\\_human\\_performance.html](http://cgd.swissre.com/events/Risk_Talk_on_work_environments_for_high_human_performance.html)
- **Clovis Bojikian**, seit 1980 Semco HR Director
- **Les Hayman**, 2001-2005 SAP EMEA und Global Head HR CEO/Chairman
- **Marc Lafeuille**, 2007-2012 Intendis GmbH, CEO and President
- **Thomas Sattelberger**, 2007-2012 Deutsche Telekom AG, Personalvorstand
- **Carsten Sudhoff**, 2008-2013 World Economic Forum, Chief HR Officer (CHRO)
- **Dave Ulrich**, Professor of business an der Ross School of Business University of Michigan, Co-founder der The RBL Group
- **Dan Walker**, 2000-2005 Apple Inc. Chief Talent Officer
- **Holacracy**: Ist eine Systemik, die Entscheidungsfindungen in großen Netzwerken und vielschichtigen Unternehmen (mit gewünschter Transparenz und partizipativen Beteiligungsmöglichkeiten durch alle Ebenen hindurch) eine günstige Struktur gibt.
- **Schazaaam**: Interjektion – Ausruf der Überraschung
- **Business Partner Model**: Das Personalmanagement muss zum Business-Partner des Top-Managements werden – und damit einen Beitrag zur Wertschöpfung leisten. (Dave Ulrich)



# 11 Talentförderung

*Werkzeug für dynamikrobuste  
Höchstleistung*



**Dr. Gerhard Wohland**

Lernender Berater | Systemtheoretiker |

Talentförderung durch

Provokation mit Problemen



### *Institut für dynamikrobuste Höchstleistung*

*Studium und Wissenschaft – Megaphone, Plakate, Transparente, Versammlungen, Reden, nie mehr wieder war alles so klar wie damals, 1968. Entdeckung, dass gute Prüfungsnoten ein lösbares Problem sind, ab da »guter Student«. Diplom und Dissertation über die Dialektik von Welle und Teilchen. Für dieses Grenzland zwischen Philosophie und Physik interessieren sich nur die Tübinger Theologen. Erster Kontakt mit bis dahin verachteten Computern führt zur Infektion mit bleibenden Schäden – Abstieg von den Höhen der Physik in die Sümpfe der Informatik. Bleibende Erkenntnis nach 8 Jahren als Software-Ingenieur: Computer sind tot. Menschen sind lebendig. Nur Lebendiges kann mit Überraschungen umgehen. Weil bei hoher Marktdynamik Überraschung zum Alltag wird, kann der Computer zum Problem werden. Management-Berater werde ich durch heimliches Beobachten der »Höchstleister«. Dabei entstehen Denkwerkzeuge, mit denen leidende Unternehmen sich helfen können.*

# Talentförderung

## Werkzeug für dynamikrobuste Höchstleistung

*Es ist noch nicht lange her, da wurde der Begriff »Talent« lediglich mit Kunst, Sport oder Wissenschaft*

### **Dynamik versus Chaos**

*verbunden. Unternehmen der Wirtschaft benötigten*

*Talente höchstens für ihre Forschung und Entwicklung, manchmal fürs Management, aber nicht für die Produktion. Hier waren Fleiß und Disziplin ausreichend. Aber dies hat sich offensichtlich geändert. Marktdruck wird heute von Unternehmen erzeugt, die auch in ihre Produktion Talente integrieren. Für Hintergründe und weiterführende Erläuterungen sei dem interessierten Leser das Buch »Denkwerkzeuge – Wie dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen« empfohlen.*

### **Globale Dynamik**

Nahezu alle Probleme moderner Wertschöpfung haben eine gemeinsame Ursache: Dynamik. Wir verstehen darunter das Maß für Überraschungen, die ein Unternehmen aushalten, beziehungsweise erzeugen muss, um erfolgreich zu sein.

Überraschungen können zwei Ursachen haben. Erstens: mangelndes Wissen. Dagegen helfen Methoden oder Berater; sie machen das vorhandene Wissen verfügbar. Zweitens: die Idee eines Konkurrenten. Hier hilft Wissen wenig, seine Nutzung ist zu langsam; hier helfen nur talentbasierte Könner und ihre Ideen.

Wenn die Überraschung zwei Ursachen haben kann, dann auch die Dynamik. Allerdings nennen wir »Dynamik«, die aus Unwissenheit oder Überforderung erwächst, lieber Chaos.

Die moderne Dynamik, um die es hier geht, entsteht aus globaler Enge. Märkte globalisieren sich durch Wachstum in der Fläche. Ist ein Markt schließlich global, kann er sich nicht mehr weiter ausbreiten. Es wird eng. Regionen, in denen unbehelligt Produkte abgesetzt werden können, werden rar. Eigenes Wachstum ist nur noch zu Lasten anderer Marktteilnehmer möglich. Diese wehren sich natürlich. Besonders erfolgreich sind überraschende Aktionen. Wer seinen Wettbewerber auf dem falschen Fuß erwischt, kann ihm Marktanteile abnehmen.

Manche Unternehmen nutzen Überraschung als taktische Waffe und sind selbst beweglich genug, um durch überraschende Manöver ihrer Wettbewerber

nicht aus dem Tritt zu geraten. Wir nennen diese Unternehmen »dynamikrobuste Höchstleister«.

### *Dynamik braucht Talente*

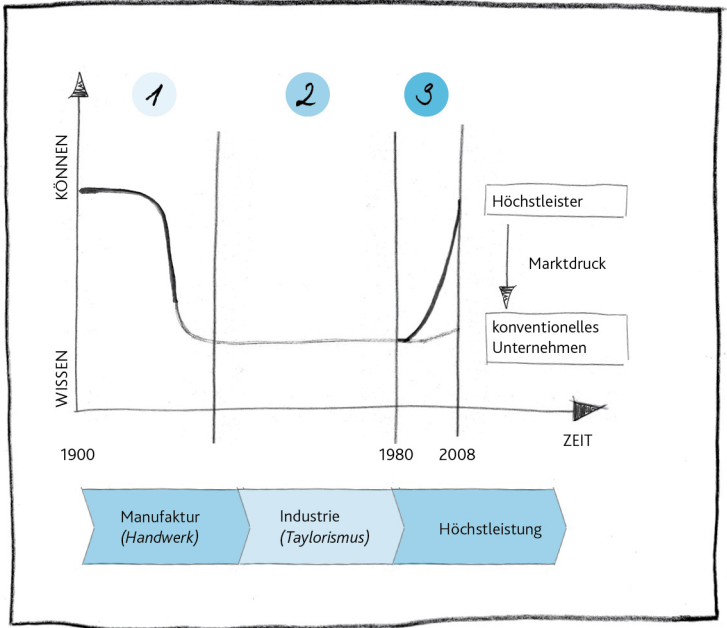
Wir sehen also folgende Kausalkette: Mehr Dynamik bedeutet mehr Überraschungen. Um Überraschungen zu erzeugen, beziehungsweise zu parieren, braucht es Ideen. Menschen, die passende Ideen haben, nennen wir Könnner. Das Potential, aus dem Können erwachsen kann, nennen wir Talent.

*Kurz:* Mehr Dynamik braucht mehr Talente, weniger Dynamik braucht weniger. Der Bedarf an Talenten verändert sich mit der Dynamik der Märkte.

In der folgenden Abbildung haben wir dargestellt, wie sich Dynamik und Talentbedarf seit 1900 verändert haben. Daraus ergibt sich, dass der heute hohe Talentbedarf relativ neu ist. Fast alle Unternehmen spüren inzwischen, dass sie Talente brauchen, aber erst wenige wissen, wie man sie beschafft.

Wir beginnen um 1900. Damals war die Dynamik in den führenden Nationalökonomien etwa so hoch wie heute. Wegen der relativ hohen Transportkosten waren fast alle Märkte klein und eng und damit dynamisch – ähnlich wie die alten Dorfmärkte.

## Talentbedarf für Wertschöpfung



Die dominierende Form der Wertschöpfung war die Manufaktur, ein dynamikrobuster Unternehmens-typ. Für das zugrunde liegende Handwerk war der Umgang mit Talent und Können so selbstverständlich, dass Dynamik nicht als Problem empfunden wurde. Die ersten Automobile zum Beispiel wurden in Manufakturen hergestellt. Für jeden Käufer ein individuelles Exemplar herzustellen, war kein Problem und damit selbstverständlich.

Durch imperialen Machtgebrauch und gesunkene Transportkosten entwickelten sich um diese Zeit die ersten großen, kaufkräftigen Massenmärkte. Diese neuen Märkte waren nicht mehr dynamisch, sondern relativ träge. Die dynamikrobusten Merkmale der Manufaktur wurden nicht mehr benötigt und verursachten nur noch unnötige Kosten. Die Manufaktur hatte sich überlebt und wurde abgelöst.

Zur neuen Basis von Höchstleistung entwickelte sich der heute noch immer weit verbreitete »Taylorismus«. In der Produktion wurden die talentbasierten Könner der Manufaktur durch angelernte Landarbeiter ersetzt. Die Kraft der Wertschöpfung steckte nun im wissensbasierten Prozess. Der Siegeszug tayloristischer Massenproduktion begann. Für diesen Produktionstyp waren nur noch wenige Talente nötig. Fleiß, Willigkeit und Disziplin genügten.

Um 1980 stieg die Dynamik erneut an. Dies wurde zehn Jahre später durch die sogenannte »Womack Studie« allgemein sichtbar. Die Ursache war jetzt die Enge globalisierter Märkte. Nicht die alte Manufaktur, sondern eine als »Lean Production« bezeichnete neue Form der Wertschöpfung setzte den bewährten Taylorismus unter Druck. Der Marktdruck in den neuen Märkten stammte jetzt von Unternehmen wie Toyota, dem ersten dynamikrobusten Höchstleister.

Viele haben inzwischen versucht, dem Pionier Toyota und seinem Toyota Production System (TPS) zu folgen. Die meisten sind bis heute gescheitert. Der Kern der Lean Production ist ihre Robustheit gegenüber Dynamik. Themen wie: Kaizen, Kanban, Just in Time (JiT), Total Quality Management (TQM) sind Aspekte dieser Kompetenz. Dort, wo die notwendige Talentbasis fehlte – also fast überall – blieben sie ohne nennenswerten Effekt.

### *Die Tücke der Talentförderung*

Warum gelingt es nur wenigen Unternehmen, diese Talentbasis für dynamikrobuste Höchstleistung zu erzeugen? Die Höchstleister selbst verstehen dies am wenigsten. Für sie ist dieses Thema mit keinen besonderen Anstrengungen verbunden. Unser

Verdacht: Es liegt nicht am falschen Tun, sondern am falschen Denken, oder anders, am veralteten Menschenbild.

Wichtiges Element des tayloristischen Personalwesens ist die so genannte »Stelle«. Das sind die Positionen in den Abläufen eines Unternehmens, an denen ein Mitarbeiter benötigt wird. Die Anforderungen, die diese Stelle an einen Mitarbeiter stellt, sind bekannt und – wenn Ordnung herrscht – in einer Stellenbeschreibung erläutert. Die Personalabteilung hat die Aufgabe, Mitarbeiter zu finden, deren Leistungsprofile auf die Anforderungsprofile der Stellen passen.

Das Leistungsprofil eines Mitarbeiters kann durch vielfältige Verfahren vorher festgestellt, vermessen und beschrieben werden. Wenn sein Profil auf die unbesetzte Stelle passt, kann er mit kleinem Risiko eingestellt werden. Danach wird sein Profil durch Fortbildung an immer wieder neue Anforderungen angepasst. Gelingt dies nicht, muss er wieder gehen.

In dynamischem Umfeld funktioniert diese bewährte Denkweise nicht mehr. Menschen unterscheiden sich jetzt weniger durch das, was sie schon sind, sondern vielmehr durch das, was aus ihnen werden könnte, also durch ihr Talent. Besonders



bei unbekannten, überraschenden Aufgaben ist zunächst offen, wem sie leicht fallen und wer scheitert.

Natürlich kann sich jeder durch fleißiges Üben überall verbessern. Höchste Leistung entsteht aber nur auf Basis von Talent. Ein Beispiel: Jeder kann durch Fleiß irgendwann auf einem Klavier spielen. Ohne Talent wird aber nie ein Konzertpublikum applaudieren. Talent ist also ein zunächst verborgenes Potential. Erst wenn durch tätiges Üben höchstes Können erreicht ist, wird es als Hintergrund sichtbar.

Können ist die Basis von Ideen, und damit die wichtigste Waffe dynamikrobuster Unternehmen. Talente werden benötigt, um Können zu erzeugen. Nicht das Talent selbst, erst das Können, welches daraus erwachsen kann, ist wirtschaftlich relevant.

Wer also Können benötigt, muss Talente fördern. Diese sind aber erst sichtbar, wenn das Können erzeugt ist. Wegen dieser Tücke des Talents tun sich die Personalabteilungen dynamikgeplagter Unternehmen so schwer. Talente sind keine besonderen Skill-Profile und können deshalb nicht wie gewohnt »beschafft« werden. Sie werden erst bei der Arbeit im Unternehmen sichtbar. Im Einstellungsgespräch oder im Assessment-Center bleiben sie verborgen.



### *Talentwerkzeuge der Höchstleister*

Wenn Dynamik dominiert, passieren an vielen entscheidenden Punkten im Unternehmen ständig Überraschungen. Aus diesem Grund kann es dort weder feste Prozesse, noch Stellenbeschreibungen geben. Ob ein Mitarbeiter dort erfolgreich arbeiten wird, ergibt sich nicht aus seinem Profil. Entscheidend ist, ob er oft genug in überraschenden Situationen mit passenden Ideen reagieren kann.

Höchstleister haben eine Reihe von Techniken entwickelt, um Talente sichtbar zu machen und so zu fördern, dass sie sich zu Könnern entwickeln können.

Der gewachsene Bedarf an Talenten ist ein sogenanntes Dynamikproblem. Wir beobachten, dass Höchstleister zur Lösung von Dynamikproblemen sogenannte Denkwerkzeuge benutzen. Anders als Methoden beschreiben diese Werkzeuge nicht Regeln für das Handeln, sondern Prinzipien für das Denken. Im Folgenden einige Beispiele:

*An Talenten ist kein Mangel:* Obwohl fast alle Unternehmen drüber klagen, ist der Mangel an Talenten eine Täuschung. Sie kommt zustande, weil Talente ohne passende Provokation unsichtbar sind, auch für den, der das Talent besitzt. Da Taylorismus keine Talente benötigt, blieben diese im Unternehmen

unsichtbar. Nur in der Freizeit konnte man sie immer schon sehen.

Talente erkennen sich nur gegenseitig: Weil Talente zunächst unsichtbar sind, ist Talentförderung ein Risiko. Zur Arbeit unter Risiko werden ebenfalls Talente benötigt. Auch die Personalabteilung benötigt Talente, um Talente zu finden. Diese Bedingung ist vergleichbar mit der Talentförderung in der Kunst.

*Das »Widerständige Nest«:* Eigenes Talent herauszufordern bedeutet ein hohes Risiko. Gerade bezüglich eigener Talente kann sich jeder überschätzen und dann scheitern. Wenn man Glück hat, wird man nur ausgelacht. Wenn man Pech hat, entsteht Schaden. Um den Talenten Mut zu machen, müssen sie »beschützt« werden. Einen solchen kulturellen Schutzraum für Talente nennen wir ein »Nest«. Andererseits darf ein Scheitern für das Talent nicht unbemerkt bleiben, das wäre Verwöhnung, die wirksames Üben behindern würde. Je einfacher und direkter die Bewertung mit dem Erfolg im Markt verknüpft wird, desto schneller kann das wirtschaftlich Richtige entwickelt werden. Wir nennen diese Nutzung der sogenannten Widerständigkeit des Marktes »externe Referenz«. Komplizierte Messver-

fahren, Entscheidungsgremien oder gar Incentives sind immer interne Referenzen. Sie orientieren ein Unternehmen nach innen und machen es unaufmerksam für äußere Reize.

Die beiden Aspekte ergeben als Ganzes das so genannte »Widerständige Nest«. Bei Höchstleistern ist das die unternehmensinterne Umgebung, in der sich Talente zu Könnern entwickeln. Dieses Prinzip ist immer dann besonders nützlich, wenn extern referenzierte Höchstleistung benötigt wird.

*Recht auf Karriere:* Ob und zu welcher Höchstleistung ein Mitarbeiter imstande ist, kann vorher nicht festgestellt werden. Erst am Ende einer Aktivität ist klar, ob jemand Talent hat oder nicht.

Beispiel: Ein Mitarbeiter möchte zum ersten Mal die Verantwortung für ein schwieriges Projekt übernehmen. Wenn sein Vorgesetzter den Eindruck hat, dass er die negativen Konsequenzen eines eventuellen Scheiterns kennt, dann hat der Mitarbeiter das »Recht«, dieses Projekt zu leiten.

Auch hier ist wichtig, dass Erfolg und Niederlage extern referenziert sind. Zum Beispiel ist die Entwicklung eines Produkts, welches interne Qualitätsstandards erfüllt, sich aber nicht verkauft, eine Niederlage – und umgekehrt.

*Meisterloge:* Meister nennen wir Mitarbeiter, die sich auf Basis ihres Talents zu anerkannten Könnern entwickelt haben. Ab einem bestimmten Niveau kann die Kommunikation unter diesen Meistern nur noch von diesen selbst betrieben werden. Alle anderen, besonders das Personalmanagement, sind mangels Kompetenz inhaltlich ausgeschlossen. Den entsprechenden Kommunikationsraum nennen wir Meisterloge.

Auf Basis ihrer erarbeiteten Kompetenz bieten diese Logen Leistungen an. Beim Logenthema Projektmanagement könnte dies von der Strukturierung beim Projektstart bis zur Sanierung von Havarien reichen. Diese Leistungen sind Angebote an Mitarbeiter in bedrängten Lagen. Die Meisterloge existiert nur so lange, wie diese Angebote freiwillig und mit Gegenleistung genutzt werden. So »messen« Höchstleister die Qualität ihrer Logen.

*Meister-Schüler-Verhältnis:* Die benannten Meister eines Unternehmens haben Recht und Pflicht, »Schüler« um sich zu sammeln und zu fördern. Auch diese Meister-Schüler-Verhältnisse erfordern strenge Freiwilligkeit. Andernfalls besteht die Gefahr, dass sie sich in eine Lehrer-Schüler-Beziehung verwandeln.

Ein Lehrer hat die Aufgabe Wissen auf seine Schüler zu »übertragen«. Bei Erfolg besitzt der Schüler das ihm angebotene Wissen.

Das Wichtige am Meister ist nicht sein Wissen, sondern sein Können. Können klebt am Könner. Ein Meister kann sein Können nicht übertragen, er kann es nur zeigen. Wenn ein Schüler Talent hat, provoziert ihn das Können des Meisters und er wird so lange üben, bis er eigenes Können erreicht hat. Bemerkung: Die Unterscheidung von Wissen und Können ist keine Unterscheidung von Menschen, sondern nur ihrer jeweiligen Funktion. Meister, Lehrer und Schüler sind mehr oder weniger dominierende Aspekte einer Person.

### *Beispiel Nokia Networks*

Die Talentsuche der Personalabteilung bei Nokia Networks ist ein gutes Beispiel für Höchstleistung. In der Studie »Vom Wissen zum Können« wird die Einstellungsprozedur wie folgt beschrieben (von den Autoren leicht verändert):

Bei hoher Dynamik entstehen ständig Probleme, für die es noch keine Lösungsidee gibt. Ein Anforderungs-Profil des Problemlösers kann nicht formuliert werden. Nicht Träger von Skill-Profilen werden benötigt, sondern Personen, deren Talent

zum aktuellen Problem passt. Nur für einen begabten Bergsteiger ist ein unbekannter Gipfel eine Provokation zur Leistung.

Nokia Networks wählt seine Führungskräfte auf Basis dieser Überlegungen aus. Im Vorstellungsgespräch werden dem Bewerber einige der aktuellen Probleme des Unternehmens präsentiert. Fällt es ihm leicht, beeindruckende Ideen für eine Lösung zu nennen, ist er in der engeren Wahl. Ausbildung und bisherige Karriere werden nur am Rande in die Auswahl einbezogen.

Dieses Prinzip bestimmt auch die Karriere im Unternehmen. Noch während ein Talent ein Problem bearbeitet, wird das nächste für ihn ausgewählt. Nur wenn Talent und Problem gut zusammenpassen, entsteht die Höchstleistung, die Zeit spart und Konkurrenzkraft erzeugt. Folglich ist der Karriereweg eines Mitarbeiters eine Kette von gelösten Problemen.

Für uns macht dieses Beispiel deutlich, dass die Lösung des Talentproblems keine neuen EDV-gestützten Methoden erfordert, sondern ein von tayloristischer Einschränkung entstaubtes Menschenbild.

# 12 Work-Life-Balance

*Arbeitest du noch  
oder lebst Du schon?*



## **Dr. Cornelia Reindl**

Prozessgestalterin | Beraterin | Trainerin

Schwerpunkt: Gesundheitsmanagement | HR |

Organisationsentwicklung



*Cornelia treiben seit jeher Themen rund um die Leistungsfähigkeit von Unternehmen und den Menschen, die darin arbeiten, um und an. Rund um die Frage, wie gute und gesunde Arbeit funktioniert, beschäftigt sie sich mit Instrumenten der Personal- und Organisationsentwicklung, mit denen Menschen leistungsfähig, motiviert und zufrieden ihren größtmöglichen Beitrag in ihrem Unternehmen leisten können. Dazu gehört unter anderem ein betriebliches Gesundheitsmanagement – wie können Unternehmen ihre Mitarbeiter dabei unterstützen, gesund zu bleiben bzw. mit Erkrankungen umgehen – und die Gestaltung einer innovativen Unternehmenskultur in Verbindung mit Prioritäten und Werten des Einzelnen – wie und mit welchem Stellenwert möchte ich mein Leben und meine Arbeit gestalten – und der essenziellen Frage, (in)wie(weit) diese zueinander passen. Im Rahmen von Seminaren, Projekten und Beratung in verschiedenen Branchen unterstützt Cornelia Führungskräfte und Mitarbeiter auf dem Weg zu guter Arbeit für Mensch und Unternehmen.*

# Work-Life-Balance

## *Arbeitest du noch oder lebst Du schon?*

### **Ausgebrannt**

*Unsere heutige Arbeitswelt wird zunehmend flexibler und dynamischer. In immer mehr Berufsfeldern herrscht ein hohes Veränderungs-, Reaktions- und Arbeitstempo. Durch moderne Kommunikations- und Informationstechnologie verschwimmt die Grenze zwischen Beruf und Privatleben zunehmend.*

Das erfordert eine neue persönliche Kompetenz der Selbststeuerung und Achtsamkeit auf das eigene Wohlbefinden. Die Fähigkeit, im Beruflichen wie im Privaten die eigenen Grenzen zu erkennen und zu setzen wird zur Notwendigkeit, um gesund und leistungsfähig zu bleiben. Mit der steigenden Anzahl psychisch belasteter und »ausgebrannter« Menschen als Konsequenz einer weniger gelungenen Grenzensetzung geht eine Debatte um Abgrenzung von Arbeit, Entschleunigung und »Work-Life-Balance« einher. Die einen lächeln müde bei der bloßen Erwähnung des Begriffs, die anderen empfinden den Diskurs als dringende Notwendigkeit auf dem Weg zu gutem und gesundem Arbeiten und Leben.

Worüber aber reden wir da eigentlich, wenn wir über den mittlerweile schon recht abgenutzten Begriff »Work-Life-Balance« sprechen? In der umgangssprachlichen Auffassung verstehen wir unter *Work* all die Aufgaben und damit verbundene Zeit, die wir im Auftrag des Unternehmens verbringen, in dem wir arbeiten und für die wir bezahlt werden bzw. womit wir unseren Lebensunterhalt verdienen. Schon über diese Definition können wir natürlich trefflich streiten. Was ist mit den Aufgaben und der Zeit, die mit Haushalt und Familie verbunden sind? Was ist mit meinem Engagement als Vereinsvorstand, Sporttrainer, Pfadfindergruppenchef, Hobby-sommelier? Was ist mit jeglicher Form der (meist unbezahlten) Erfüllung von Aufgaben, die ich mir in dem Moment nicht konkret aussuchen kann, die ich für andere oder ein übergreifendes Wohl verrichte, die nicht mit einer Bezahlung verbunden sind? Und was ist eigentlich mit dem Beruf, den ich liebe, in dem ich meine Interessen und Fähigkeiten verwirklichen und leben kann, so dass Arbeitszeit keine große Rolle spielt und kaum das Gefühl aufkommt, dass ich »arbeite«?

Um noch bei der Trennung der Lebensbereiche zu bleiben: *Life* ist vermeintlich einfach erklärt als alles, was nicht Arbeit ist: Freizeit, Familie, soziales

Engagement, Sport, Regeneration und Entspannung. Der Vollständigkeit halber muss man hinzufügen, dass die Debatte zur Work-Life-Balance ihren Ursprung in den Neunzigern hat, als mit dem (wieder) häufiger werdenden Modell der Doppelverdienerpartnerschaft Fragen der Vereinbarkeit von Beruf und Familie in den Fokus rückten. Bei der *Balance* ist man sich gemeinhin einig, dass damit nicht ein 50:50-Verhältnis gemeint ist, sondern ein individuelles Gefühl einer ausgewogenen Gesamtlösung: So, wie es ist, ist es für mich passend und belastet mich insgesamt nicht.

### *Balance durch Trennung oder Verzahnung?*

Begrifflichkeit hin oder her, Tatsache ist, dass wir unter anderem durch die Digitalisierung unserer Gesellschaft und die Flexibilisierung der Unternehmenswelt in Richtung *24/7 economy* nicht mehr in einer Welt leben, in der Arbeit und Privatleben selbstverständlich getrennte Lebensbereiche sind. Nun gibt es Menschen, die das bedauern und lieber, wie gehabt, zwischen Beruf und Privatem trennen wollen. Bei anderen verschwimmen die Grenzen ein wenig oder verschmelzen schon stärker. Es gibt Menschen, die bewusst ihre Aufgaben und Interessen verzahnen, die ein sehr geringes oder kein Ver-

ständnis für die Unterscheidung von Lebensbereichen als solchen haben. Viele Menschen haben die große Chance und nutzen sie: beruflich das zu tun, was ihnen Freude macht, sie erfüllt, die Zeit vergessen lässt. Für sie fühlt es sich auch eher anregend als belastend an, den Großteil ihrer Zeit und Energie mit ihrem »Job« zu verbringen. Sie sind stark intrinsisch motiviert und können das Bedürfnis, Arbeit und Privates zu trennen, stellenweise überhaupt nicht nachvollziehen. Unter Gleichgesinnten besteht häufig ein stillschweigender Konsens darüber, dass der Beruf Berufung ist und die Lebensbereiche verschwimmen oder verschmelzen (beziehungsweise eben gar keine Bereiche als solche darstellen). Das spiegelt sich vielfach im sozialen Umfeld wieder. Wer das Gros seiner Zeit im Kontext seiner Arbeit verbringt, verlagert häufig, ob bewusst oder unbewusst, seine sozialen Kontakte eher in diese Richtung.

Neben der intrinsischen Motivation, dem Interesse an der Tätigkeit als solche, spielt für einige, vor allem hochqualifizierte Berufseinsteiger und Young Professionals, das berufliche Fortkommen eine sehr große Rolle. Sie möchten sich profilieren, weiterkommen, Geld verdienen und sehen viel und harte Arbeit als selbstverständliche Notwendigkeit dafür.



Es gibt auch diejenigen, die von sich sagen, sie arbeiten, um zu leben, und für die Arbeit eher eine ökonomische Notwendigkeit als eine Erfüllung ist. Das sind nun erst einmal die eher extremen Ausprägungen. Sicherlich leben einige wenige Menschen extreme Ausprägungen in die eine oder andere Richtung, umso mehr Menschen liegen »irgendwo dazwischen«. Menschen haben dementsprechend unterschiedliche Präferenzen, wie sie ihr Leben wahrnehmen und gestalten wollen. Diese müssen nicht absolut sein, ich lese beispielsweise aus Eigeninteresse etwas thematisch Berufliches zu Hause auf dem Sofa, trenne strikt Kollegen und Freundeskreis, nutze das Angebot, dass meine Kinder im Unternehmen ihre Hausaufgaben machen können. Die Konstellation von Werten, Bedürfnissen und Prioritäten kann sich jederzeit ändern. Langsam oder schlagartig, nach Lebensphase oder einem Lebensereignis.

### *Work-Life-Balance heißt Prioritäten setzen*

Nun hat jeder Tag nun einmal 24 Stunden, von denen ein gewisser Teil schlicht mit Notwendigkeiten verbunden ist: Schlaf, Nahrungsaufnahme, Körperpflege, Wege von A(rbeit) nach B(ehausung), den Tag organisieren ... dazu kommen, je nach persönlicher Situation, Aufgaben rund um den

häuslichen Lebensraum, Sport und Bewegung, zwischenmenschliche Aktivitäten in der Familie, mit Freunden, mit dem Partner, Entspannung und Regeneration. Die einen nehmen sich mehr, die anderen weniger Zeit für Muße: Regelmäßige Hobbies verfolgen, interessante Menschen treffen, Veranstaltungen besuchen, sich für eine Sache engagieren, etwas Neues entdecken. Irgendwo dazwischen liegt für die meisten von uns mit einem ziemlich hohen Zeitanteil die Arbeit beziehungsweise der Beruf. Für den einen ist die regelmäßige Arbeit ein Job, für den anderen eine Berufung, wieder andere arbeiten mit viel Leidenschaft und Herzblut und setzen dennoch eine klare Grenze, ab welchem Punkt es genug des Guten für sie ist. Wie sich diese Priorität für jeden von uns gestaltet, ist eine sehr persönliche Frage. Der Luxus der unfassbaren Vielfalt an Möglichkeiten, Lebenszeit zu gestalten erfordert eine zentrale Metakompetenz: die Fähigkeit, mich mit meinen Bedürfnissen auseinanderzusetzen, mich zu entscheiden, was mir wichtig ist und so meinen Weg zu finden und je nach Lebensphase nachzujustieren. Ob nun eher viel oder eher weniger Arbeit der richtige Weg ist und ob sich diese Frage überhaupt stellt, ist individuell sehr unterschiedlich. Die Forschung geht allerdings weitläufig davon aus, dass

Menschen, die über Interessen und damit verbundene Energieressourcen sowie Interessen in mehr als einem Lebensbereich verfügen, über lange Sicht stabiler und gesünder sind. Der zentrale erste Schritt ist, zunächst für sich selbst Klarheit zu gewinnen, wie das Lebensmodell aussieht, das für jeden persönlich ausgeglichen ist und sich nicht belastend auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit auswirkt.

Welchen Namen auch immer man dem Thema gibt, im Diskurs um »Work-Life-Balance« geht es im Kern der Sache um die Frage der Einteilung von zur Verfügung stehenden Zeit- und Energieressourcen, und das hat mit mir selbst, aber auch mit dem Unternehmen, in dem ich arbeite, zu tun. Jedes Unternehmen hat ein Interesse daran, das Leistungspotential seiner Mitarbeiter so weit wie möglich auszuschöpfen. Gleichzeitig bin ich nur dann motiviert, zufrieden und leistungsfähig, wenn ich mich wohl fühle, einen Sinn in meiner Arbeit sehe und gesund und leistungsfähig bin. Ehrlichkeit und Klarheit gegenüber sich selbst und die Offenheit von Unternehmen für unterschiedliche Lebensentwürfe sind hier gefragt. Wenn die Organisationskultur einen offenen und wertschätzenden Dialog zu den Werten des Unternehmens und den Werten ihrer Mitarbeiter pflegt



und daraus individuelle Arbeits-Lebens-Modelle strickt, ebnet das den Weg für ein starkes Team leistungsfähiger, motivierter und zufriedener Mitarbeiter und ebensolcher Bewerber.

### *(Lebens-) Wertorientierter Dialog als Weg zur Win-win-Situation*

Wir wissen also, dass wir selbst und die Menschen, mit denen wir zusammenarbeiten, dann den besten Job machen, wenn sie zufrieden sind, sich wohl fühlen, ernst genommen werden, sich in einer Sache als erfolgreich wahrnehmen, positives Feedback erhalten, geliebt und wertgeschätzt werden. Dazu stellt sich die Frage, welches Lebensmodell Menschen in ihrer jeweiligen Situation brauchen, um zufrieden zu sein, und inwiefern dieses realisierbar und mit den Vorstellungen und der Erwartungshaltung des Unternehmens kompatibel ist. Der Weg zu einer individuellen Work-Life-Balance-Lösung beginnt bei der Klarheit des Einzelnen selbst über seine Bedürfnisse, Wertvorstellungen und Erwartungen, und Klarheit des Unternehmens über dessen Werte und die Erwartungen und Erfordernisse des Arbeitsumfeldes. Daraus ergibt sich neben unterschiedlichen Vorstellungen in der Regel eine Schnittmenge, ein gewisser Grad an Kompatibilität.

Hierin liegt der Weg zur Lösung: wo sind Werte, Erwartungen und Bedürfnisse kompatibel, wo prallen inkompatible Wertvorstellungen aufeinander, welcher Kompromiss von wem ist diesbezüglich möglich. Vor dem Hintergrund dieser Schnittmenge stellt sich von beiden Seiten die Frage, wie aus ihr ein gangbares und zufriedenstellendes Lebens-Arbeitsmodell werden kann.

### *Gestaltung von individuellen Lebens-Arbeits-Modellen*

Eine innovative Organisationskultur stellt die Menschen, die darin wirken, in den Vordergrund und eröffnet ihnen Raum, sich mit dem eigenen Wertesystem in Bezug zum Unternehmen auseinanderzusetzen. Sie setzt sich mit dem Wertesystem der Mitarbeiter sowie mit dem unternehmenseigenen Wertesystem auseinander und reflektiert über die Schnittmenge der beiden. So können individuelle Lebens-Arbeits-Modelle entstehen.

*Fragen an mich selbst, mein Wertesystem und meine Bedürfnisse bezüglich Beruf und Privates:*

- Welche Interessen und Wünsche, Verpflichtungen und Aufgaben habe ich momentan in meinem Leben?

- Was begeistert mich, bei welchen Gedanken glänzen meine Augen? Wofür brenne ich, was treibt mich an?
- Was gehört für mich zum Gefühl, erfolgreich zu sein: eine steile Karriere, eine gesunde und glückliche Familie, mein Leistungssport, viel Zeit zum Entspannen ... wieviel wovon? Wo möchte ich entsprechend Energie investieren und in welcher Wirkungsrichtung?
- Inwiefern möchte ich Beruf und Privates trennen, inwieweit möchte ich diese Bereiche verzahnen?
- Wie sieht entsprechend mein persönliches Lebensmodell in der jetzigen Situation und in naher Zukunft aus?

*Fragen des Unternehmens an seine Mitarbeiter und an seine eigene Kultur:*

- Welche Interessen und Wünsche, Verpflichtungen und Aufgaben hat mein Mitarbeiter innerhalb und außerhalb der Arbeit, was bewegt ihn? Was motiviert diesen Menschen, was treibt ihn an?
- Wünscht sich mein Mitarbeiter eher eine Trennung von Beruf und Privatem?
- Was macht einen Mitarbeiter aus meiner Perspektive erfolgreich? Wie bewerte ich seine Leistung, seinen Erfolg?

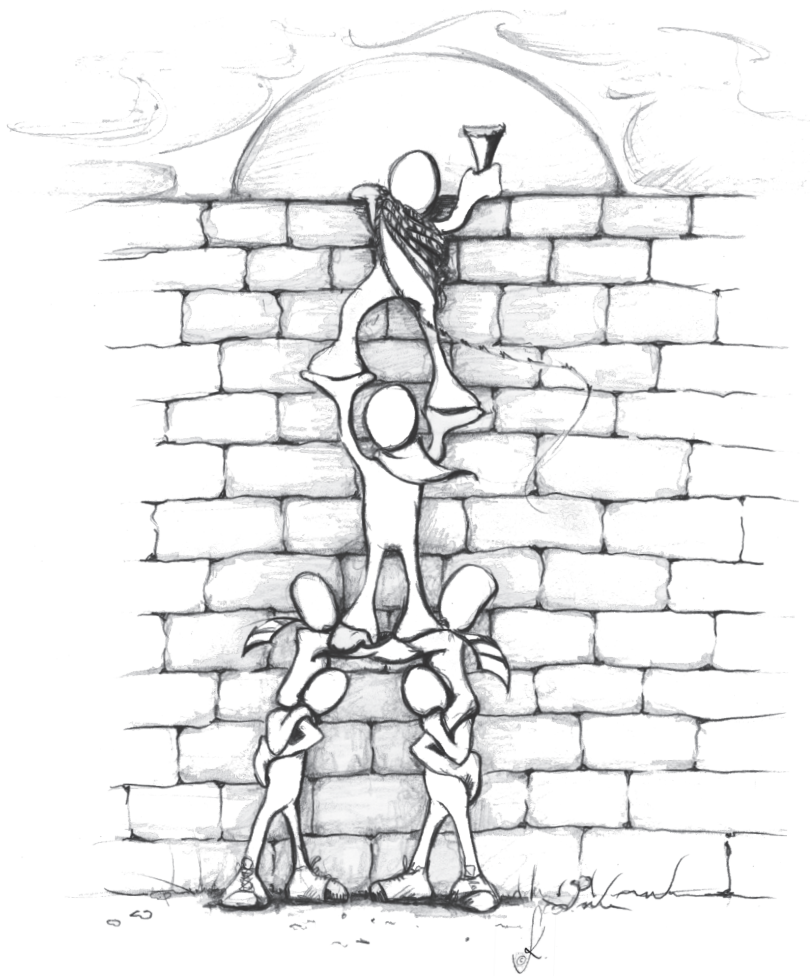
- Was erwarte ich grundsätzlich von meinen Mitarbeitern in puncto Flexibilität, Erreichbarkeit, Leistung in ihrer jetzigen Position? Was ist unbedingt erforderlich für ihre Aufgaben, wo ist Spielraum?
- Welche Kultur leben wir, sind wir bereit für eine Vielfalt der Lebensentwürfe und wenn ja, inwieweit können wir dieses Versprechen einlösen?

Die Schnittmenge zwischen individuellen und unternehmerischen Werten zu bilden, erfordert Respekt und Wertschätzung für den Menschen als Ganzes, nicht nur für den Menschen in seiner Rolle als Mitarbeiter. Ein gewisser Fit von Interessen und Erwartungen kann mit Blick auf die Gesamtunternehmensebene relevant sein, spielt aber umso mehr auf Teamebene eine Rolle. In der Zusammenarbeit im Team werden flexible oder unterschiedliche Arbeitszeiten, Arbeitszeitreduzierung, eine Auszeit, Home Office, etc. relevant; sobald individuelle Lösungen das Team betreffen, müssen sie auf dieser Ebene (mit)verhandelt werden. Die Teamebene kann auch auf den ersten Blick inkompatible Haltungen ein Stück weit kompensieren, je nachdem wie stark die Gesamtkultur mit der Teamkultur korrespondiert bzw. welche Freiheitsgrade das Team im Vergleich zur Gesamtkultur bietet. Durch das

Interesse des Unternehmens an beruflichen und außerberuflichen Bedürfnissen des Mitarbeiters signalisiert es ihm Wertschätzung. Als Bonus hinzu kommt das Potential, dass privat eingesetzte Fähigkeiten auch im Unternehmen nützlich sein können, wenn wir einmal an die Führungskompetenz des Freizeitsporttrainers denken, oder die Fähigkeit der belesenen Hobbyphilosophin, komplexe Zusammenhänge zu erkennen.

### *Konkrete Gestaltungsmöglichkeiten von Lebens-Arbeits-Modellen im Unternehmen*

Sieht man sich die unterschiedlichen Werte und Prioritäten der Mitarbeiter jeweils an, werden sich daraus Cluster bilden lassen, das heißt Mitarbeitergruppen mit ähnlichen Bedürfnissen hinsichtlich der »Work-Life-Balance«. Solche Cluster sind nützlich, um ein sinnvolles Spektrum an betrieblichen Möglichkeiten zu entwickeln, mit denen Lebens-Arbeits-Modelle gestaltet werden können. Entsprechend ihrer Präferenzen, beispielsweise auch Trennung versus Verschmelzung von Lebensbereichen, und Prioritäten, werden Mitarbeiter entsprechende Gestaltungsoptionen im Unternehmen nutzen. Flexible Arbeitszeitmodelle sind gängige Praxis, beispielsweise das Ansparen von Überstunden für eine



Auszeit. Recht innovativ fragt ein Maschinenbauer aus Süddeutschland seine Mitarbeiter alle zwei Jahre aufs Neue, wie viel sie arbeiten möchten und wie die Arbeitszeit bestmöglich über die Woche verteilt sein soll. Die Personalberatung i-potentials bietet ihren Recruitern einmal monatlich einen Personal Free Day, an dem sie zwar erreichbar, aber nicht im Büro sein müssen, als Ausgleich für Bewerbungstage, die sehr früh starten und spät enden. Anpassungen der Arbeitsorganisation, beispielsweise das Home Office, werden zunehmend beliebter, wenngleich sie Unternehmen auch immer wieder vor Herausforderungen stellen. So hat beispielsweise ein Automobilkonzern dieses Angebot für seine Mitarbeiter aufgegriffen, welches jedoch nur für ca. 4 % der Belegschaft überhaupt in Frage kommt aufgrund der meisten Kerntätigkeiten, die einfach Präsenz vor Ort erfordern. Die Optimierung von Arbeitsprozessen hat auch ein Hamburger Start-up aufgegriffen, eine Flowmanagerin trägt dort durch die Verbesserung von Arbeitsabläufen dazu bei, dass die Arbeit als sinnvoll empfunden wird und effizient vonstatten geht. Das schafft zwar an sich noch kein Work-Life-Balance-Gefühl, aber einen früheren Feierabend. Der Klassiker unter den Work-Life-Balance-Instrumenten ist natürlich die unternehmenseigene Kita

oder Kooperation mit der Kindertagesstätte nebenan. Aber auch die Möglichkeit, dass Kinder ihre Hausaufgaben im Büro machen können, wie zum Beispiel beim Ticketshop PANOTI, kann eine einfache Lösung sein. Wenn es um die Verantwortung für Kinder und Familie geht, sind Unternehmen vor allem in puncto kurzfristige Flexibilität gefragt, denn wenn der Nachwuchs krank ist, sind die Prioritäten meist klar gesetzt.

Bei allen vorhandenen Möglichkeiten in flexiblen Unternehmensumfeldern stehen Unternehmen und deren Führungskräfte in weniger flexiblen Betrieben scheinbar unveränderbaren Arbeitsbedingungen häufig hilflos gegenüber. Sie scheuen den Dialog mit ihren Mitarbeitern zu deren Bedürfnissen und ihrem Wohlbefinden, aus dem Gefühl heraus, ohnehin nichts ändern zu können. Sie unterschätzen damit, was es auslöst, darüber zu reden, denn miteinander zu reden, ist bereits eine Form des Handelns und zuhören bedeutet Wertschätzung. Der Dialog lohnt sich immer, denn er ergibt zum einen das motivierende Gefühl, wahrgenommen und ernst genommen zu werden. Zum anderen ergibt sich im Gespräch häufig eine deutlich geringere Erwartungshaltung und eine realistischere Einschätzung von Gestaltungsmöglichkeiten und -grenzen von-



seiten des Mitarbeiters, als das Unternehmen es erwartet hätte. Ein kleiner Bonus, ein kleines Entgegenkommen lässt einen zufriedenen und motivierten Mitarbeiter den Besprechungsraum verlassen und einen bisweilen überraschten, ebenfalls aber zufriedenen Unternehmer zurück.

### *Herausforderungen auf dem Weg zu individuellen Lebens-Arbeits-Modellen*

Nicht jedes Berufsfeld bietet den gleichen Gestaltungsspielraum für Flexibilität. In Systemen mit stark strukturierten Arbeitsabläufen (zum Beispiel Produktion, Logistik) ist Kreativität gefragt, um flexible Lösungen zu finden. Unternehmen, die von Kunden abhängig sind, sind zeitlich ebenfalls weniger flexibel (Callcenter, Kundendienst, Beratungsorganisationen, die meisten sozialen Berufe, etc.). Die Frage nach Individualität einerseits und dem Grundsatz der Gleichbehandlung und Chancengleichheit andererseits stellt sicherlich auch ein Spannungsfeld dar. In größeren und möglicherweise auch den eher traditionellen Unternehmen ruft ein individueller Wertedialog mit Einzellösungen gegebenenfalls die Arbeitnehmervertretung auf den Plan und mit ihr das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, das Arbeitsschutzgesetz und ähnliche

Regularien, die, wenngleich sinnvoll und notwendig, teils so gar nicht zu dynamischen und flexiblen Lösungen zu passen scheinen.

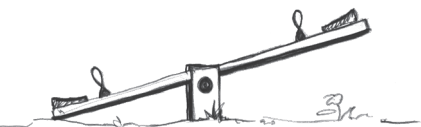
Generationenunterschiede können eine Rolle spielen, besonders in Unternehmen mit einer sehr diversen Altersstruktur, sprich, es gibt die Generation Y mit ihrem Ruf nach Flexibilität, die arbeitsfixierte Generation Golf in der Mitte und die Best Agers am anderen Ende, die sich fragen: »Wie soll das funktionieren, wenn nichts mehr einheitlich ist?«. Weiterhin befinden sich Führungskräfte bezüglich des Work-Life-Balance-Themas häufig in einer Sonderrolle, da sie oft selbst ein Arbeitsethos vertreten, das mit viel Engagement und zeitlicher Präsenz im Unternehmen verbunden ist. Nach eigenen Prioritäten und der entsprechenden Work-Life-Balance-Gestaltung gefragt, lächeln viele Führungskräfte nur, nicht selten etwas gelangweilt. Dabei wird eine Organisationskultur, die sich einer neuen Gestaltung der Arbeit verschreibt und zugleich vorrangig von Führungskräften getragen wird, die eine »Work first«-Haltung vertreten, keine wirklich innovativen Gestaltungsmöglichkeiten leben können. Individuelle Lebens-Arbeits-Modelle werden eher Ausnahmesituationen und Sonderlösungen sein, was es denjenigen, die sie leben,

schwer macht, akzeptiert zu werden und den anderen erschwert, wirklich offen ihre Prioritäten zu klären und zu setzen. Mitarbeiter brauchen Vorbilder, und um eine Arbeitskultur nachhaltig zu verändern, müssen alle mitmachen – jeder auf seine Weise und nach seinen Bedürfnissen.

Last but not least, jede Veränderung braucht ihre Ressourcen – wie oft heißt es, keine Zeit, kein Geld. Meist sind die Unternehmen, bei denen es die »guten Sachen« gibt, finanziell sehr gut aufgestellt und verfügen, vielleicht auch aufgrund ihrer noch geringen Größe (Start-ups), über eine vergleichsweise hohe Flexibilität im Angebot von Work-Life-Balance-Instrumenten. Beispielsweise fragt ein Anbieter für die Gestaltung von Homepages nicht »Ist es das wert?«, sondern »Macht das Sinn?«. Wenngleich das zweifelsohne der gefühlte richtigere Ansatz ist, kann sich das nur ein Unternehmen mit einem komfortablen finanziellen Spielraum leisten.

### *Work-Life-Balance und Organisationskultur*

Und was hat das jetzt alles mit Organisationskultur zu tun? Es hat damit zu tun, dass zunächst einmal eine grundlegende Haltung des Respekts gegenüber unterschiedlichen Lebensentwürfen bestehen muss, damit individuelle Lösungen überhaupt denkbar



werden. Erfolg, und damit verbundene Erwartungen an alle Menschen im Unternehmen, muss aus unternehmerischer Sicht verhandelt und definiert werden und dann auf die Teamebene heruntergebrochen werden. Die Erfolgsdefinition spiegelt Werte wider, wie gestaltet sich Wertschöpfung im Unternehmen, woran wird der Erfolg gemessen. Am Ende des Dialogs über individuelle Wertvorstellungen mit der unternehmerischen Erfolgsdefinition *in individuellen Gesprächen* steht ein Konsens, der einen gewissen Spielraum ergibt, einen Schritt aufeinander zu bewirken: was geht unter welchen Umständen, wie viel geht, inwieweit passen meine Werte mit der Erfolgsdefinition des Unternehmens zusammen, zu dem ich einen Beitrag leiste. In der Konsequenz steht die gemeinsame Entscheidung zur Gestaltung der Arbeit, mit größtmöglicher Schnittmenge der Prioritäten und Werte des Unternehmens und des Mitarbeiters.

So individuell die einzelnen Vorstellungen auch sein werden, es lassen sich sicherlich Cluster bezogen auf Werte und Ziele und die damit verbundene Priorisierung von Zeit- und Energieressourcen bilden und somit verschiedene Pakete für unterschiedliche Bedürfnisse schnüren.

Die sechs Kennzeichen einer innovativen Organisationskultur kann man mit Handlungsfeldern rund um die Lebens-Arbeits-Gestaltung füllen:

*Transparenz schafft Vertrauen* – Dazu gehört es, dass die gleichen Regeln für alle gelten, dass individuelle Lebens-Arbeits-Modelle grundsätzlich gewünscht werden und im Team gemeinsam entwickelt und für alle gangbar gestaltet werden.

*Eigenverantwortung für den Einzelnen* – Jeder Einzelne muss sich darüber im Klaren sein, was ihm wichtig ist und dafür einstehen. Er ist der Kapitän seines eigenen Lebensentwurfs, das Unternehmen kann dabei von seiner Seite Optionen bieten und Spielräume schaffen.

*Rollenwechsel für Führungskräfte* – Jede Führungskraft agiert vorrangig als Coach, Partner, Unterstützer und lebt ihrerseits ihr persönliches Arbeits-Lebens-Modell. Jede Führungskraft hat eine klare Vorbildfunktion. Jedem, der zum Unternehmenserfolg beiträgt, also natürlich auch der Führungskraft, sollte ein Lebens-Arbeits-Modell möglich sein, welches die größtmögliche Schnittmenge zwischen dem eigenen Wertesystem und dem Wertesystem des Unternehmens aufweist.

*Kampfansage an die Zeitfresser* – Flache Hierarchien, eine hohe Selbstbestimmtheit und Verantwortung

eines jeden Einzelnen ermöglichen, dass Führungskräfte Begleiter und Sparringspartner sind anstatt Kontrollorgane. Auf diese Weise ist es nicht erforderlich, dass die Führungskraft jeden Tag von früh bis spät am Arbeitsort verfügbar ist.

*Maßgeschneiderte Arbeitsbedingungen* – Das Unternehmen kennt, respektiert und berücksichtigt – im Rahmen des Möglichen – die Situation eines jeden Mitarbeiters als »ganzer Mensch« und damit verbundene Bedürfnisse. Es entsteht ein auf Mitarbeitercluster zugeschnittener, bunter Strauß an Möglichkeiten, sich ins Unternehmen einzubringen.

*Authentische Unternehmenskultur* – Insbesondere bezogen auf das Work-Life-Balance-Thema ist die Authentizität der Unternehmenskultur nicht zuletzt eine Frage der Unternehmenskommunikation – wie wird im Unternehmen miteinander über unterschiedliche Arbeits-Lebens-Modelle und damit verbundene Bedürfnisse gesprochen.

Wird eher neutral und sachlich darüber kommuniziert, wenn sich zwei Führungskräfte eine Stelle teilen, oder wird so eine »Konstellation« eher nicht ernst genommen? Eine authentische Werthaltung der Offenheit spiegelt sich darin wieder, wie wir miteinander reden. Denn bekanntlich kann man nicht nicht kommunizieren.

*Abschließend bleibt zu sagen:*

Unternehmen, fragt eure Mitarbeiter, was sie brauchen und entwickelt mit ihnen Ideen, wie deren Arbeits-Lebens-Modell umsetzbar sein kann.

Du selbst, mach Dir klar, was Du brauchst, was zu Dir passt und wie Dein momentanes Lebens-Arbeits-Modell aussieht.

### *Zusammenfassung*

*Work-Life-Balance, oder besser: die funktionierende Gestaltung von Lebenszeit und -energie*

- *ist ein sehr individuelles und nicht für jeden gleichermaßen ein relevantes Thema*
- *liegt erst einmal stark in der Eigenverantwortung des Mitarbeiters und ...*
- *erfordert Klarheit zu Prioritäten, Bedarfen und Bedürfnissen auf Seiten des Mitarbeiters und den Werten des Unternehmens*
- *Unternehmen können durch einen konstruktiven Wertedialog und eine Kultur der Klarheit Gestaltungsoptionen und Freiräume anbieten und durch die Entwicklung individueller Lebens-Arbeits-Modelle jeden Mitarbeiter so zu seiner Zufriedenheit und optimalen Leistungsfähigkeit einsetzen*

# 13 Deutschland übersieht und verpasst Potenziale für Wachstum

*Eine Strategie gegen  
den IT-Fachkräftemangel*



**Klaus Behrla**

Open Source | IT | HR





*LPI Central Europe, Open Source Certification GmbH*

*Klaus Behrla ist seit 2006 Geschäftsführer bei LPI Central Europe, der Master Affiliate Organisation des Linux Professional Institute (LPI) in Belgien, Deutschland, Luxemburg, Niederlande, Österreich, Polen, Schweiz, Slowakei, der Tschechischen Republik und Ungarn. Das LPI ist weltweiter Marktführer im Bereich Personenzertifizierung für Linux und Open Source Software. Klaus Behrla arbeitet seit 1998 in den Bereichen IT, Medien, Erwachsenenbildung, Personenzertifizierung und HR. Bei der OSBF leitet er seit 2009 die Projektgruppe »HR Certification ICT«.*

# Deutschland übersieht und verpasst Potenziale für Wachstum

## *Eine Strategie gegen den IT-Fachkräftemangel*

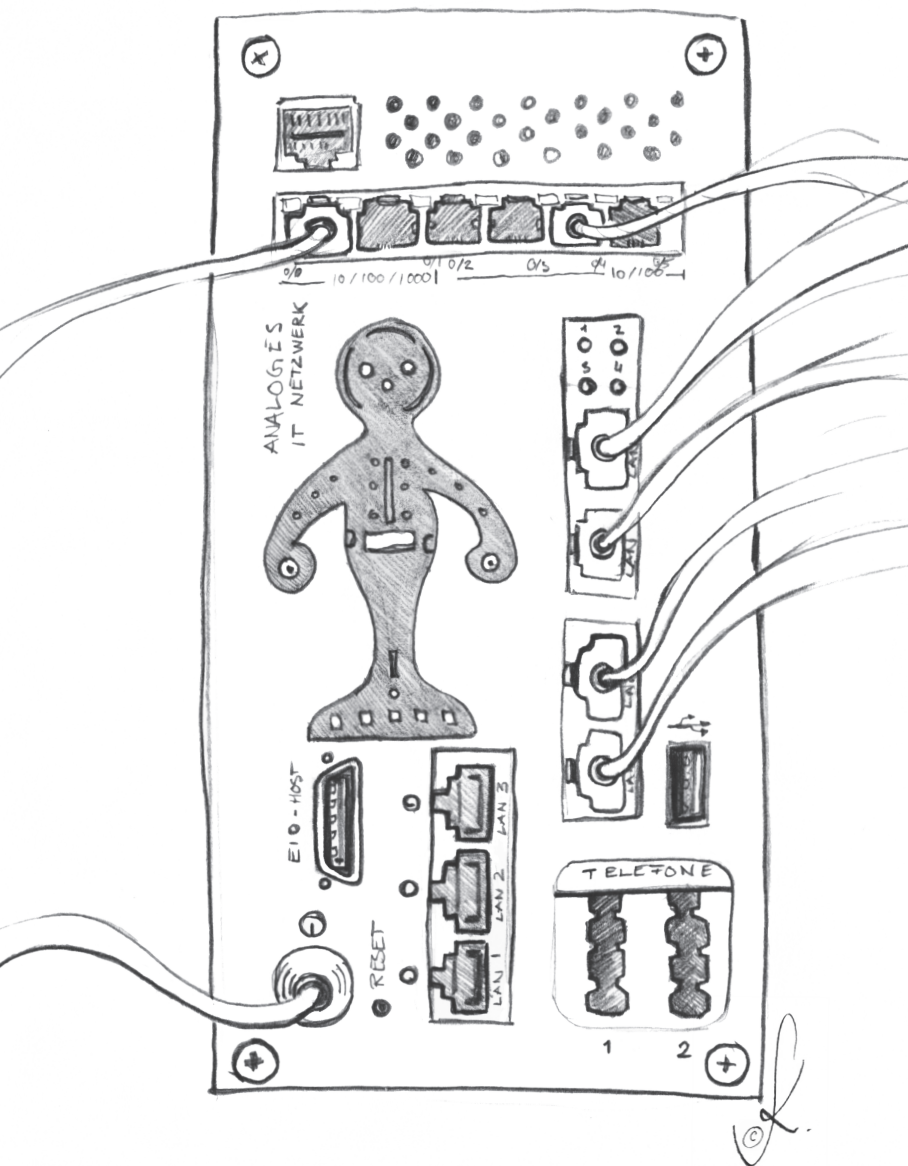
### Was tun?

*Die Diskussionen rund um den IT-Fachkräftemangel mitsamt seinen gravierenden Folgen sind allgegenwärtig und werden allmählich in ihrer Ausprägung lästig. Statistiken und Berichte dazu, zum Beispiel vom Branchenverband BITKOM oder von der politischen Ebene der Europäischen Kommission, sorgen für eine andauernde Alarmierung – und das mit Recht. Wir haben es mit nicht weniger als einem der gravierendsten Probleme für die wirtschaftliche Entwicklung in Deutschland und zusätzlich in weiteren europäischen Ländern zu tun. Dennoch hält sich der Eindruck, dass sich kaum etwas an den Verhaltensmustern der Bedarfsträger ändert und dass es an Strategien zur Bekämpfung des Problems mangelt.*

Die Frage, wie man strukturell gegen den IT-Fachkräftemangel vorgehen kann, verhält regelmäßig. Weitergehen wie bisher kann es sicherlich nicht,

aber das gesteht sich offenbar niemand so richtig ein. Ein Umstand, der nicht leicht zu verstehen ist, allein schon weil der deutschen Wirtschaft bereits heute, und auch zunehmend in den kommenden Jahren, durch den IT-Fachkräftemangel Potenziale für Wachstum entgehen. Im Jahr 2010 blieben laut BITKOM 28.000 Stellen für IT-Profis in Deutschland unbesetzt. Das Beratungsunternehmen Empirica prognostiziert im Auftrag der Europäischen Kommission, dass rund 900.000 Arbeitsplätze in Europa bis 2020 unbesetzt bleiben werden, und das vor allem im so geschätzten High-End-Segment des Marktes<sup>1</sup>.

Glaubt man den Prognosen, hat der IT-Markt in Deutschland in den nächsten Jahren einen zunehmenden Wachstumsbedarf und generiert dadurch eine hohe Nachfrage nach Fachkräften. Das Angebot, also beispielsweise der Zufluss an neuen ITK-Fachkräften aus Universitäten und anderen Bildungssystemen, kommt nicht entsprechend nach. Wir befinden uns also in einer Krise, die manche bereits deutlich spüren. Chefs und HR-Verantwortliche in Unternehmen finden einfach nicht die passenden qualifizierten Personen für ihre ausgeschriebenen Stellen. Eine Krise, für die sich Menschen



außerhalb der Unternehmen leider kaum interessieren, weshalb die politische Willensbildung nicht in dem notwendigen Maß erfolgt. Keine der deutschen Parteien behandelt den Fachkräftemangel bisher als ein Top-Thema.

Aber mit welchen Strategien kann man gegen den IT-Fachkräftemangel vorgehen? Nun, da gibt es zwei grundsätzliche Möglichkeiten. Zum einen können weiterhin zusätzliche Fachkräfte aus dem Ausland im deutschen Arbeitsmarkt andocken. Zum anderen können die Potenziale in Deutschland durch Qualifizierung verbessert werden. Die Europäische Kommission hat die bestehenden und weiter wachsenden Probleme inzwischen erkannt und versucht, durch eine »Grand Coalition for Digital Jobs«<sup>2</sup> politisch gegen die Krise vorzugehen. Dieser Maßnahmenkatalog umfasst eine inzwischen große Anzahl an »Pledges«, also Vereinbarungen, von Firmen und Organisationen, mit denen gegen den IT-Fachkräftemangel vorgegangen werden soll. Eine solche Maßnahme ist der kommende EU-Standard e-Competence Framework<sup>3</sup> (e-CF). Bei konsequenter Anwendung des e-CF wird eine deutlich bessere Integration von ausländischen IT-Fachkräften in den deutschen Arbeitsmarkt ermöglicht und die

Transparenz und Anerkennung von Qualifikationen und Zertifizierungen wird mindestens europaweit verbessert.

Ein Bestandteil des e-CFs ist eine Liste von weltweit anerkannten IT-Personenzertifizierungen, die zu bestimmten e-Kompetenzen führen. Damit können Personen, die sich für eine bestimmte Stelle bewerben möchten, durch die Zertifizierung eine bestimmte Kompetenz, die im e-CF aufgeführt ist, erreichen und dokumentieren. Wenn in einer Stellenausschreibung diese e-CF Kompetenz als Voraussetzung genannt wird, dann besteht eine Übereinstimmung, die international funktioniert und neue Potenziale an geeigneten qualifizierten Kandidaten hervorbringt. Darüber hinaus sind Personenzertifizierungen auch gut dafür geeignet, firmeninternen Personen für bestimmte Kompetenzen, die im Unternehmen benötigt werden, zu qualifizieren. Generell werden Zertifizierungen auch bei Bewerbungen und Stellenausschreibungen als wichtiges Kriterium von Personalabteilungen herangezogen. IT-Personenzertifizierungen sind eine Besonderheit des IT-Arbeitsmarktes. Sie bestätigen ihren Absolventen theoretisches und praktisches IT-Fachwissen für die verschiedensten Disziplinen. Von der herstel-

lerneutralen Basiszertifizierung für den PC-Support bis hin zum hochspezialisierten Security-Experten: Jegliches IT-Fachwissen lässt sich zertifizieren und damit für einen Arbeitgeber transparent und nachweisbar machen. IT-Personenzertifizierungen werden von IT-Experten oftmals parallel zur Ausbildung, zum Studium oder im Berufsalltag absolviert. Ein- und Umsteigern in die IT-Branche helfen Personenzertifizierungen, erfolgreich in der IT-Branche Fuß zu fassen – ohne gleich eine Ausbildung oder gar ein Studium absolvieren zu müssen.

Die Expertengruppe »IT-Personenzertifizierungen«, die seit einiger Zeit im Rahmen der Vereinigung »Open Source Business Foundation« (OSBF) agiert, setzt sich für die Aufklärung und Beratung zum Thema »Zertifizierung von IT-Profis« ein. Man möchte gezielt dem steigenden Fachkräftemangel entgegenwirken. Die Gruppe besteht aus verschiedenen anerkannten Experten der IT-Aus- und Weiterbildungsbranche sowie Unternehmen, die zur Rekrutierung neuer Fachkräfte und zur Qualitätssicherung stark auf zertifiziertes Personal setzen. Gemeinsam wollen sie über die Möglichkeiten und Chancen der anerkannten IT-Personenzertifizierung aufklären und mehr Transparenz in den Markt

bringen.<sup>4</sup> Es wurde beispielsweise eine Case Study über die Firma Thomas-Krenn.AG mit dem Titel »Die Mitarbeiter machen den Unterschied«<sup>5</sup> produziert. Dort soll jeder Mitarbeiter pro Jahr mindestens eine Zertifizierung absolvieren. Man möchte so unter anderem den hohen Qualitätsstandard des Unternehmens sichern, das Wissen der Mitarbeiter transparent und einschätzbar machen und nicht zuletzt mit anerkannten Zertifikaten das Personal motivieren.

<sup>1</sup> <http://www.euractiv.com/sections/eskills-growth/employers-tackle-unpredictable-skills-mismatch-ict-sector-301938> und <http://eskills-monitor2013.eu/results/>

<sup>2</sup> [http://europa.eu/rapid/press-release\\_IP-13-182\\_en.htm](http://europa.eu/rapid/press-release_IP-13-182_en.htm)

<sup>3</sup> <http://www.ecompetences.eu/de/>

<sup>4</sup> [http://www.osbf.eu/de/global/unsere\\_projekte/personenzertifizierung/](http://www.osbf.eu/de/global/unsere_projekte/personenzertifizierung/)

<sup>5</sup> <http://www.osbf.eu/blog/allgemein/die-mitarbeiter-machen-den-unterschied/#.U3SPO65L2V5>



## Zusammenfassung

- *Durch den IT-Fachkräftemangel verpasst Deutschland bereits heute und in den kommenden Jahren zunehmend Potentiale für Wachstum. Das Angebot an neuen ITK-Fachkräften kommt nicht entsprechend nach, und wir befinden uns in einer Krise, die manche bereits deutlich spüren*
- *Eine Maßnahme gegen diese Krise ist der kommende EU Standard e-Competence Framework (e-CF). Bei konsequenter Anwendung des e-CF kann eine deutlich bessere Integration von IT Fachkräften in den deutschen Arbeitsmarkt ermöglicht werden*
- *IT-Personenzertifizierungen, die zu bestimmten e-Kompetenzen führen und Bestandteil des e-CF sind, sollten als weitere passende Maßnahme gegen den IT-Fachkräftemangel herangezogen werden. Die Expertengruppe »IT-Personenzertifizierungen« bei der OSBF setzt sich für die Aufklärung und Beratung zum Thema »Zertifizierung von IT-Profis« ein*


# 14 Ideen, Daten und Fakten

*Innovation voranbringen  
über Hierarchieebenen hinweg*



**Tim Schikora**

Unternehmer | Gestalter | Coach  
Disruptive Innovation als  
Anziehungspunkt für Experten



## *Insight Innovation GmbH*

*Tim bringt gemeinsam mit seinem Team und seinen Kunden disruptive Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle zur Marktreife. Immer im Fokus befinden sich dabei die Annahmen und Hypothesen des Marktes, um einen marktverändernden Einfluss erreichen zu können. Dabei bedient sich sein Team Methoden wie Open Innovation, Design Thinking, Business Model Innovation, Industrial Design und hypothesengetriebener Entwicklung. Um die Arbeit mit seinen Kunden nachhaltig gestalten zu können, müssen innerhalb der Organisationen die passenden Rahmenbedingungen geschaffen werden, diese Innovationen selbst zu entwickeln. Dabei ist es besonders wichtig, den richtigen Mitarbeitern die richtige Umgebung mit den passenden Projekten zur Verfügung zu stellen. Im Rahmen von HR Innovation erörtert er, wie mit hypothesengetriebener Entwicklung Hierarchien abgebaut und die besten Mitarbeiter gewonnen werden.*

# Ideen, Daten und Fakten

## *Innovation voranbringen über Hierarchieebenen hinweg*



### *Glücksspiel?*

Warum sind wir eigentlich so schlecht darin, Wahrscheinlichkeiten, Daten und Informationen zu bewerten und ihre Auswirkungen auf Märkte und Organisationen vorherzusagen?

Jeden Tag gehen wir durch unseren Alltag und sagen die Zukunft voraus: »Die Maßnahme wird diese Folgen haben«, »Das wird so nicht funktionieren« und »Ich weiß ganz genau, was unsere Kunden denken«. Jeden Tag erwarten wir von anderen, die Zukunft vorauszusagen. Sollten wir uns überhaupt noch wundern, wenn Veränderungen oder gar Krisen uns völlig unerwartet treffen? Wir hatten ja so viele Konzepte geschrieben, die von einem ganz anderen Verlauf ausgegangen waren.

Du und ich, wir behaupten dann gerne, dass wir zu wenige Informationen hatten. Am liebsten ist es uns, wenn es unserem Konkurrenten genauso ging. Dann kommt uns gerne der Satz: »Das konnte ja niemand ahnen!« von den Lippen. Aber wofür sind

wir eigentlich da, wenn wir unseren Job nicht mit der nötigen Präzision ausführen können? Wir, die Berater, Analysten, Konzepter, Marketing-Verantwortlichen, Marktforscher, Innovatoren, Führungskräfte und CEOs.

Häufig leiden wir an der Selbstüberschätzung, die Folgen unserer Maßnahmen sicher vorhersagen zu können. Wir haben es aber nicht mit 15 oder 20 unabhängigen Faktoren zu tun, sondern mit 100, 1000 oder einer Million. Alle mit unterschiedlichen Eigenschaften, Verhaltensweisen und Zusammenhängen. Nicht nur, wenn wir ein neues Produkt auf den Markt bringen, sondern bei der Wirkung jedes Facebook-Posts, jedes internen Memos, jedes Veränderungsprojekts.

Manchmal klappt es sogar, dass wir die Zukunft vorhersagen. Häufig, weil sich gerade viele Faktoren im Stillstand befanden. Das feiern wir dann als großen Erfolg. Mehr als Glück war es eigentlich nicht. Das geht so lange gut, bis uns einmal das Glück verlässt und sich unsere Umgebung ein klein wenig anders verhält, als wir es gehofft hatten.

Wir machen das nicht mit Absicht. Wir sind es einfach nur gewohnt, Erfahrungen aus der Vergan-

genheit in die Zukunft zu extrapolieren. So lernen wir. Einmal auf die heiße Herdplatte gefasst, heißt für uns nie wieder auf die Herdplatte zu fassen. Schon mal darüber nachgedacht, dass es Wege gibt, trotzdem auf eine Herdplatte fassen zu können, auch ohne ein kleines Lämpchen zu haben, das uns sagt, ob die Platte noch heiß ist? Einfach ein wenig Wasser auf die Herdplatte geben, und wenn es nicht sofort verdampft, kann man unbesorgt auf die Platte fassen. Unsere Erfahrung hätte uns hier über die Zukunft unserer Hand auf der Herdplatte wenig geholfen. Ein einfaches Experiment schon.

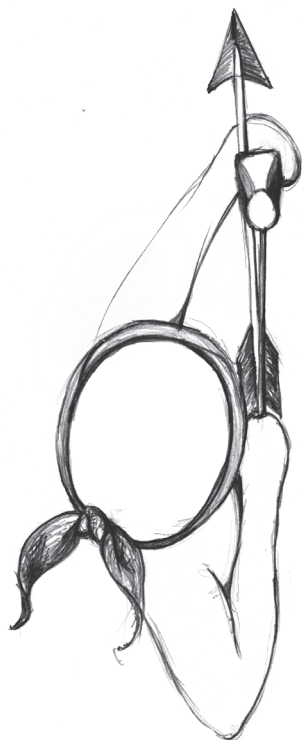
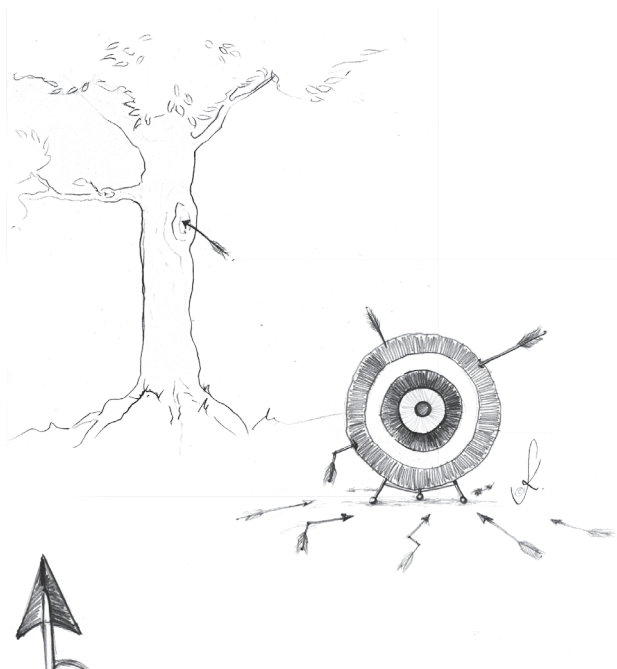
Wären doch nur Märkte und Organisationen so einfach wie Herdplatten ... können sie es vielleicht doch sein?

Die meisten Gräben zwischen Mitarbeitern, Führungskräften und Kapitalgebern entstehen schon, weit bevor Maßnahmen nicht so wirken, wie wir uns das wünschen. Sie entstehen, wenn wir darüber streiten, ob diese Maßnahme überhaupt so funktionieren kann. Wir zerstreiten uns also nicht über Fakten und die eingetretene Realität, sondern über viele Versionen des »Was wäre wenn ...?« Die Mitarbeiter quittieren das mit einem zynischen »Die da

oben drücken schon wieder ihre Meinung durch, ohne zu wissen, was hier unten eigentlich los ist«. Die Führungskräfte hingegen sprechen davon, dass die Mitarbeiter keinen Blick für das große Ganze haben. Letztlich ist wohl ein wenig von beidem wahr. Doch spielt das überhaupt eine Rolle? Oft scheitern Maßnahmen des Managements, die eine Veränderung bringen sollen. Lässt man dann die Mitarbeiter die Maßnahmen bestimmen, scheitern sie auf die gleiche Weise. Die Schuld schiebt man sich am Ende gegenseitig in die Schuhe. Die Lösung sollen dann viele neue Methoden bringen, die mit dem flotten Spruch »Da wird wieder die nächste Sau durchs Dorf getrieben!« quittiert werden. Zurück bleibt ein organisationales Verhalten, das Mitarbeiter und Führungskräfte über Jahrzehnte eingeübt haben: Wegducken und nach der Maßnahme so weitermachen wie vorher. Das hat sich als wenig kraftraubend, aber ähnlich effektiv herausgestellt. Mitarbeiter und Führungskräfte, die verändern wollen, verzweifeln daran.

### *Durch Experimente zu Fakten kommen*

Eigentlich streiten wir uns völlig sinnlos. Dass Change- und Innovationsprojekte scheitern, ist wenig verwunderlich. Wir können die Auswirkungen





einer Maßnahme nicht erfolgreich vorhersagen. Es ist, wie mit einem unzuverlässigen Bogen auf ein bewegliches Ziel zu schießen, wobei sich auch noch ständig wechselnde Winde und Abwehrschilde völlig unerwartet aufbauen. Die viel zitierten »Erfolgsraten« von Projekten zeigen unsere Fähigkeit, das Ziel auf diese Art zu treffen. Meist werden in den Statistiken dann Gründe angegeben wie »fehlende Kommunikation« und »ungenügendes Alignment«. Befragt wurden natürlich die Projektmanager, Führungskräfte und Mitarbeiter, die auch beim letzten gescheiterten Projekt die gleichen Gründe angegeben hatten. Ihre Aussagekraft ist leider mehr als fraglich.

Es gibt nun zwei Lösungswege auf dem Weg zu einer erfolgreicherer Zusammenarbeit bei schwer vorhersagbaren Projekten. Entweder setzen wir nur sehr erfahrene Experten ein, die schon viele solcher Projekte erfolgreich oder auch weniger erfolgreich durchgeführt haben. In den meisten Arten solcher Projekte hilft es, dass schon viele Erfahrungen gesammelt wurden und daraus von Experten sinnvolle neue Handlungsweisen entwickelt wurden. Wirklich unerwartete Gegebenheiten und tatsächlich disruptive Innovation, die völlig neu sind, können auch sie nicht vorhersehen. Alternativ können

wir den Weg der Naturwissenschaft gehen und versuchen, mit vielen kleinen Experimenten die neue Realität zu verstehen.

Jede Idee, jedes Konzept beinhaltet Maßnahmen und die Erwartung darüber, wie diese wirken werden. Daraus formen sich Hypothesen: Maßnahme A führt zu Auswirkung X. Unabhängig davon, ob es sich um Veränderungsprojekte im Unternehmen, Prozessverbesserungen in der Wertschöpfung oder Innovationsprojekte für den Markt handelt, alle bestehen aus vielen Hypothesen. Diese gilt es zu identifizieren und gezielt zu testen.

Es sollte immer darauf geachtet werden, die Hypothesen zuerst zu testen, die den Projekterfolg am ehesten gefährden können, so lassen sich frühzeitig Projekte identifizieren, die nicht erfolgreich sein können. Dies ist gerade bei Innovationsprojekten wichtig, bei denen schnell große Kosten für Technologieentwicklung entstehen.

Beispielsweise ging Apple beim ersten iPhone davon aus die Kunden wären bereit mehr als 900 \$ für das Gerät zu bezahlen. Relativ bald nach dem Verkaufsstart wurde der Preis jedoch auf knapp 700 \$ gesenkt. Apple musste also seine Hypothese an der Realität testen und sein Preismodell gezielt anpassen.

### *Mit Hypothesen Hierarchien überwinden*

Hypothesen gezielt zu testen, hilft Maßnahmen und ihre Auswirkungen in der Realität besser zu verstehen. Aber wie soll das nun dem Unternehmen helfen, Hierarchien zu überwinden? Das Faszinierende an einer hypothesengetriebenen Vorgehensweise ist die klare Aussage, »jede Idee und jedes Konzept, egal woher sie kommt, ist zunächst eine Sammlung von Hypothesen, die es zu testen gilt!« Dies bedeutet, dass auch Ideen vom Geschäftsführer immer Tests und Experimente durchlaufen müssen, bevor sie als brauchbar akzeptiert werden. Dies wird so manchem Geschäftsführer schwerfallen, sind sie doch daran gewöhnt, wissen zu müssen, was gut für die Organisation ist, damit es die Mitarbeiter dann umsetzen können. Genauso ist es aber auch eine Aufforderung an die Mitarbeiter, nicht nur abfällig über die fehlgeschlagenen Maßnahmen des Managements zu schimpfen, sondern die eigenen Ideen und Konzepte auf den Prüfstand zu stellen.

Das Denken in Hypothesen wirkt als inkludierender Mechanismus für alle Mitarbeiter. Frei nach dem Motto: »Das klingt ganz schön verrückt, lass uns doch mal testen, ob das funktioniert.« Die Arbeit von Experten wird dadurch aber nicht weniger

wert, sie wird vielmehr immer wichtiger. Experten liefern häufig den besten Startpunkt für die Maßnahmen, helfen Abkürzungen zu erkennen und Ergebnisse richtig zu interpretieren, immer gepaart mit genug Selbstreflexion, die eigenen Erfahrungen ständig infrage zu stellen.

### *Wie helfen Hypothesen jetzt konkret meinem Unternehmen?*

Bei einigen hat nun sicher schon der Reflex eingesetzt: »Das klingt ja ganz toll, aber bei uns im Unternehmen funktioniert das nie!« Ja, in den meisten Unternehmen wird das nie funktionieren. Nicht, weil es so kompliziert ist oder diese Unternehmen irgendwie besonders wären. Vielmehr fallen sie in alte Muster zurück, meist schon im Projekt der Einführung. Ein wenig Durchhaltevermögen wird es schon brauchen. Niemand kann uns sicher sagen, was in unserer eigenen Organisation wie eingeführt werden muss, damit es funktioniert. Bestenfalls kann man Experten hinzuziehen, die helfen, diesen Prozess zu beschleunigen. Auch dieses Veränderungsprojekt muss hypothesengetrieben entwickelt werden. Also testen, testen und nochmals testen! Wenn wir es dann endlich schaffen, der Droge der magischen Glaskugel abzuschwören und uns

darauf besinnen, dass Menschen, die glauben, die Zukunft vorhersagen zu können, ein bisschen verrückt sind, dann haben wir eine Chance, zukunfts-fähige Unternehmen zu bauen. Unternehmen, die ihre Hierarchien dort einsetzen, wo sie ihnen nützen. Unternehmen, die in Fakten, Daten und der Realität agieren. Unternehmen, die Spaß machen. Kapitalgebern, Führungskräften und Mitarbeitern gleichermaßen.

### *Zusammenfassung*

- *Wir, die Konzepter, Berater, Gründer und Geschäftsführer, gehen davon aus, die Zukunft vorhersagen zu können*
- *Unsere Vorstellungen müssen jedoch in Form von Hypothesen gegen die Realität getestet werden*
- *Hypothesengetriebene Entscheidungen bauen Hierarchien ab, da jede Idee egal von wem zunächst getestet wird*

# 15 Unsere Persönlichkeit schlägt die Brücke zur neuen Arbeitskultur

*Mit innovativen Instrumenten  
die Arbeitswelt evolutionieren*



**Hans-Rainer Pohl**

Gründer und Geschäftsführer

*Hans-Rainer Pohl ist seit dreißig Jahren in der Personalarbeit unterwegs – immer als Berater. In wechselnden Rollen, vom Vor-Ort-Projektleiter bis zum Seniorpartner bei PwC, hat er zahlreiche Unternehmen vieler Branchen in strategischen Projekten unterstützt. Seine Erfahrungen erstrecken sich von der Einführung moderner Vergütungssysteme über die Durchführung von HR Due Diligence im Rahmen internationaler Mergers and Acquisitions bis zur Verantwortung für Besetzung und Outplacement im Top-Management. Seit zwei Jahren arbeitet er im eigenen Consulting-Unternehmen primedu mit Prof. David Scheffer und Prof. Julius Kuhl an der Implementierung neurowissenschaftlicher Instrumente in die moderne Personalarbeit.*

# Unsere Persönlichkeit schlägt die Brücke zur neuen Arbeitskultur

## *Mit innovativen Instrumenten die Arbeitswelt evolutionieren*

### *Was sind die Herausforderungen der neuen Arbeitswelt?*

Wer sich aus beruflicher Sicht oder privatem Interesse mit dem Phänomen der neuen Arbeitswelt

#### **Neue Arbeitswelt**

auseinandersetzt, der wird die dazugehörigen Begrifflichkeiten schon auswendig kennen: Globalisierung, Digitalisierung, demographischer Wandel, Vereinbarkeit von Beruf und Familie – eine Liste, die sich beliebig fortführen ließe. Dabei hat jeder der Begriffe seine Berechtigung und trägt zu den Entwicklungen, die wir momentan beobachten können, auf seine Weise bei. Ich habe nicht die Absicht, diese Liste noch mit eigenen – vermeintlich neuen – Begrifflichkeiten zu verlängern oder gar mit eigenen Deutungen noch weitere Phänomene hinzuzudichten. Davon gibt es mittlerweile genug, und es ist an der Zeit, mit konkreten Ansätzen zu Lösungen beizutragen, um der sogenannten neuen Arbeitswelt Struktur zu geben. Hierzu gehört ganz sicher die zunehmende Komple-



xität und schnellere Taktung. Ob diese nun aus dem immer kürzeren Halbwertszeiten neuer Erkenntnisse resultiert oder den damit verbundenen sich verkürzenden Innovationszyklen, in der gleichen Zeit müssen immer mehr Informationen verarbeitet oder generiert und verteilt werden. Der Segen der IT wird damit auch zum Fluch. Die Forschungen der Neurowissenschaften haben unser Wissen darüber, wie wir Sinneseindrücke und Informationen aufnehmen und verarbeiten – kurz, wie wir denken – grundlegend neu aufgestellt und bieten uns sehr interessante Ansätze, wie wir diesen Herausforderungen begegnen können. Aus meiner ganz persönlichen Erfahrung als Berater, der sich die letzten 30 Jahre in konkreten Projekten mit dem Humankapital in Unternehmen beschäftigt hat, möchte ich in den folgenden Kapiteln zeigen, welche Sichtweisen sich überholt haben, und ein innovatives Instrument vorstellen, das Organisationen helfen kann, sich auf evolutionäre Weise neuen Herausforderungen zu stellen.

### *Warum scheitern die Antworten von gestern auf die Fragen von heute und morgen?*

In fast allen Unternehmen und insbesondere in denen, deren Organisation auf eine lange Tradition



zurückblickt, wird der Taylorismus nach wie vor als primäres Organisationsmodell gepflegt. Zu Beginn des 20. Jahrhunderts hat das von F. Taylor entwickelte Prinzip des »Scientific Management« in den USA und später auch in Europa rasch eine große Verbreitung gefunden: Produktionsprozesse wurden in kleinste Einheiten zerlegt und nacheinander geschaltet, die Arbeiter führten diese kleinen Arbeitsschritte aus. Aus ingenieurtechnischer Sicht und aus vielen Kostenüberlegungen heraus ein geniales System: Arbeiter mussten nur wenige Verrichtungen lernen, die sie sich in wenigen Stunden ohne weitere Vorbildung aneignen konnten. Das System konnte sehr schnell auf schwankende Auslastungen reagieren, ohne groß in Ausbildung zu investieren, und die Qualität war sehr genau beschreibbar und leicht zu überwachen durch eine neue Form des Mittelmanagements: Abteilungsleiter, deren primäre Aufgabe die Steuerung der Produktionsschritte im unterstellten Bereich war, und die mit Hilfe von Controllinginstrumenten die Leistungsvorgaben des Bereichs und der einzelnen Arbeiter effizient überwachen konnten. Produktverbesserungen konnten durch Austausch einzelner Schritte schnell erreicht werden, und man konnte damit schnell auf sich ändernde Kundenbedürfnisse reagieren bezie-

ungsweise neue Bedürfnisse dadurch erst wecken. Das industrielle Wachstum und die große Vielfalt von Angeboten wären ohne Taylor kaum vorstellbar. Kein Wunder, dass sich die Prinzipien Taylors auch auf den Dienstleistungssektor übertragen haben und auch heute noch wirken.

Die Art und Weise, wie wir bisher Muskelkraft durch Technik und Robotik beziehungsweise mentale Aufgabenstellungen durch IT ersetzen, bestätigt nur, wie tief sich die Prinzipien Taylors festgesetzt haben. Denn auch heute gilt: Erst wird der sogenannte Produktions- beziehungsweise Geschäftsprozess beschrieben und anschließend nach verschiedenen Kriterien unterteilt. Diese Unterteilungen werden dann zusammengefasst zu einer Stelle, und für diese Stelle sucht man schließlich den geeigneten Mitarbeiter. Kreativität und Quer- beziehungsweise Vernetzt-Denken werden nur gefragt, wenn diese zufällig Gegenstand des eigentlichen Geschäftsprozesses sind, wie zum Beispiel in der Werbung. Wenn der gefundene Mitarbeiter durch seine Ausbildung oder Erfahrung mehr Fähigkeiten mitbringt als gefordert, werden diese über die Zeit veröden – Spezialisierung nennt man das dann. Ob dieser Gewinn an Spezialwissen den Verlust an sonstigen Fähig-

keiten kompensiert, fragt niemand, und sicherlich wäre eine Studie interessant, die untersucht, wie hoch die Summe aller verlorenen Fähigkeiten in einem Unternehmen über einen bestimmten Zeitraum wirklich ist und welche Geschäftschancen dem Unternehmen damit für immer verloren gegangen sind.

Dabei entspricht dieser Taylorismus überhaupt nicht dem Wesen des in Europa verbreiteten Bildungsverständnisses. Eine breite Grundlagenbildung, die es dem Menschen erlaubt, Probleme zu erkennen und durch Ursachenanalyse und Zusammenhangswissen zu lösen, findet sich nach wie vor in den Curricula der Schulen und der beruflichen Ausbildungen. Warum findet sich dies nicht in den Unternehmen wieder? Weil der Taylorismus mit seiner Fokussierung alles, was über diesen Fokus hinausgeht, als überflüssigen Ballast und nicht als Chance sieht.

### *Was sind nun die Herausforderungen von heute und morgen?*

Hierzu ein Beispiel: Aktuell gibt es in Deutschland ein mittelständisches Traditionsunternehmen im Bekleidungshandel, das ums Überleben kämpft. Obwohl man sicherlich mit die besten Controller im

Management beschäftigt, verliert das Unternehmen täglich mehr und mehr Kunden an ein im Markt aggressiv auftretendes Onlinehandelsunternehmen. Die Folge: die Verlust bringenden Filialen werden geschlossen, Mitarbeiter werden entlassen und das Angebot um die größten Verlustbringer bereinigt – die übrigens genau zu dem Angebot gehören, das der Onlinehändler bestens verkauft. Der Witz ist nun: genau dieses Handelshaus hatte als eines der ersten Handelsunternehmen ein Onlinegeschäft aufgemacht, lange bevor besagter Onlinehändler den Markt betrat. Nur weil die Controller bestimmt gesehen haben, dass jedes online verkaufte Stück den Verlust einer Filiale erhöht, hat man das Onlinegeschäft eher klein gehalten. Wäre vernetztes Denken erlaubt gewesen, hätte man die Aussagen der Kunden gegenüber den Verkäufern ernst genommen und hätte frühzeitig gegensteuern können. Wäre Kreativität und Querdenken erlaubt gewesen, hätte man die Bedeutung des Onlinegeschäfts erkannt und mit einem Umbau des Filialgeschäfts und Investitionen in das Onlinegeschäft verhindert, dass man heute dringend einen Investor sucht, der mit neuem Kapital die drohende Insolvenz verhindert. Die Erfahrung zeigt, dass in einer solchen Situation die Investoren aber gern auf Zeit spielen und das

Unternehmen lieber günstig und von Lasten befreit vom Insolvenzverwalter kaufen.

Vernetztes Denken, Kreativität, Rückgang der Fachlichkeit zugunsten der Persönlichkeit, mehr Mut zu heterogenen Teams sind die Antworten, weil genau diese Fähigkeiten die Zukunft der Arbeit verlangen. Vernetzt arbeiten kann nur, wer auch vernetzt denken kann.

### *Wie verändert sich die (Zusammen-) Arbeit und welche neuen Sichtweisen benötigen wir?*

Lange Zeit hat man verständlicherweise versucht, die neuen Technologien in die bestehenden tayloristischen Arbeitssysteme zu integrieren. Aber die mobilen Endgeräte und das WWW verändern die Arbeitskultur: die weltweite Vernetzung, die »Überall-und-jederzeit-Verfügbarkeit« verlangen von den Mitarbeitern mehr Selbststeuerung statt Fremdsteuerung. Dazu kommt, dass Unternehmen – wie es Thomas Sattelberger schon vor vielen Jahren vorhergesagt hat – sich mehr und mehr auf Kernmannschaften reduzieren und viele neue Arbeitsplätze bei Outsourcing-Dienstleistern und projektbezogen arbeitenden Dienstleistern beziehungsweise Beratern entstehen. Dies führt gleichzeitig zu einem Bruch mit einer anderen Tradition: der

einer lebenslangen Festanstellung mit entsprechender Arbeitsplatzperspektive. Ich sage bewusst »Perspektive«, weil es eine echte Garantie ja bekanntlich nie gegeben hat. Unternehmen waren immer schon von konjunkturellen Einbrüchen betroffen oder von Fehlentscheidungen im Management, die dazu führten, dass ganze Bereiche abgebaut werden mussten. Die neue Perspektive heißt Patchwork und Employability. Arbeit wird man mehr auf begrenzte Zeit finden, man muss ständig an der eigenen Attraktivität arbeiten und wird neben Zeiten einer Festanstellung auch Beschäftigung als Freiberufler finden (müssen). Dies bedeutet, sich ständig zu vernetzen und in einer aktuellen Beschäftigung immer schon die Chancen auf die nächste Beschäftigung im Auge zu haben – das Wort Loyalität wird im persönlichen Werteranking der nächsten Generation deutlich abrutschen. Die Globalisierung führt dazu, dass die industrielle Fertigung mehr und mehr aus Europa in Schwellenländer und/oder Billiglohnländer abdriftet, weil man in den Hochlohnländern keine Produkte mehr zu konkurrenzfähigen Kosten produzieren kann, sondern sich hier mehr und mehr auf Forschung und Entwicklung neuer Produkte sowie die Steuerung der weltweit vernetzten Produktionen konzentriert. Mit dem Wandel von

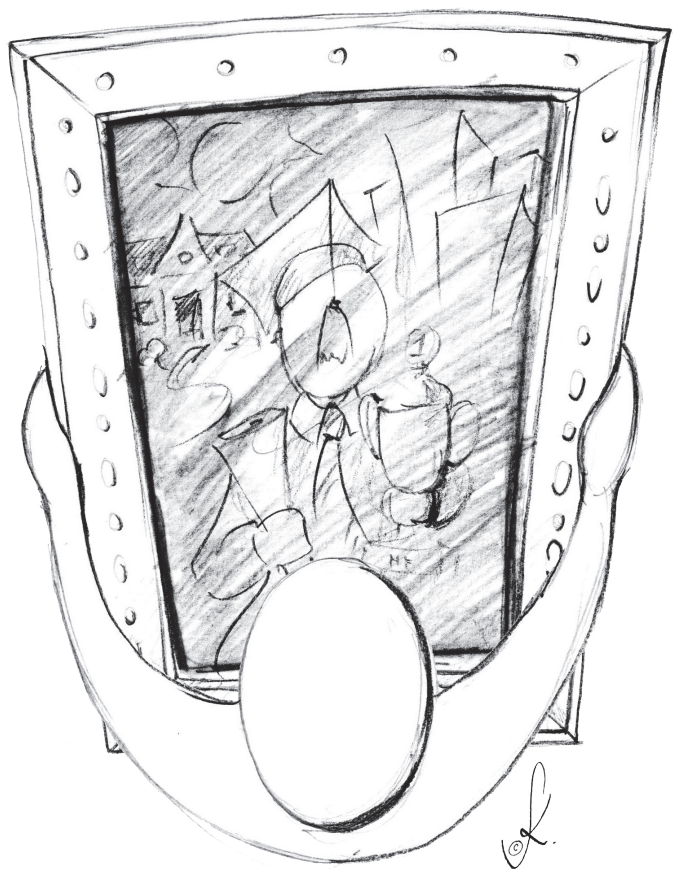
der Produktions- zur Wissensgesellschaft geht eine Zunahme an Dienstleistungen einher. Die von den Märkten und in der Folge auch von den Unternehmen und ihren Beschäftigten geforderte Flexibilität fordert eine Veränderung in der Sichtweise der Zusammenarbeit: Mehr und mehr gewinnt Persönlichkeit für den Arbeitserfolg Bedeutung. Sie verdrängt Fachlichkeit in vielen Fällen von der ersten Stelle. Das bedeutet nicht, dass die fachliche Ausbildung und Erfahrung für Beschäftigung unwichtiger wird. Zunehmend wichtiger wird es für Unternehmen, auch die persönlichen Merkmale eines Bewerbers zu berücksichtigen. Jack Welch hat im letzten Jahrhundert das Zitat geprägt: »We hire them for skills and fire them for personalitiy« – in Zukunft kann man das Zitat fast umdrehen. Ob es um interkulturelle Eigenschaften der Mitarbeiter oder Steuerung von international besetzten Teams geht oder einfach nur um die Hinzunahme einer besonderen fachlichen (!) Expertise auf Zeit für ein Projektvorhaben, die persönliche und soziale Passung des Kompetenzträgers in sein Umfeld entscheidet mindestens genauso über den Projekterfolg. Dies lässt sich allerdings nicht mehr mit Allgemeinplätzen wie »Teamfähigkeit« oder »hohe Flexibilität« erreichen, die schon seit Jahren fester Bestandteil in nahezu



allen Stellenanzeigen von Unternehmen sind. Die neue Arbeitskultur benötigt wissenschaftliche fundierte und validierte Verfahren, die aufgrund hoher prognostischer Eigenschaften die echten Synergien aus Teams mit heterogenen Persönlichkeiten herausholen. Welche interessanten Fortschritte hier in den letzten Jahren erreicht wurden, zeigt das nächste Kapitel.

### *Technischer Fortschritt sichert globale Wettbewerbsvorteile*

Unsere Wissenschaft setzt sich seit gut einhundert Jahren mit der Persönlichkeit des Menschen auseinander. Auch die philosophierenden Griechen und Römer haben sich mit den unterschiedlichen Charakteren ihrer Mitmenschen auseinandergesetzt. Sie haben versucht, von Äußerlichkeiten auf innere Werte und Dispositionen zu schließen – Begriffe wie Phlegmatiker und Sanguiniker benutzen wir heute noch. Besonders Sigmund Freud und später C. G. Jung haben als Ärzte umfangreiche klinische Untersuchungen angestellt und aus ihren Befunden komplexe, bis heute gültige Annahmen über Unterscheidungsmerkmale von Personen und daraus zu schließende Prognosemöglichkeiten geschaffen. Von C. G. Jung geprägte Beschreibungsmerkmale



wie »Introversion« und »Extraversion« sind längst in unsere Umgangssprache aufgenommen worden. Jung hat in seiner Arbeit jedoch nicht nur viele Beschreibungsmerkmale geprägt, sondern sich auch stark mit biologischen Hintergründen und Zusammenhängen beschäftigt. Aus Analysen von Menschen mit Alpträumen und zwanghaften Auffälligkeiten schloss er auf Energien und Kräfte, die uns steuern, uns aber nicht bewusst sind. Er prägte den Begriff des Unbewussten und schrieb ihm einen starken Einfluss auf unser Handeln zu. Welche Bedeutung er dem Unbewussten für unser Handeln beimaß, zeigt folgendes Zitat: *»Solange du dir das Unbewusste nicht bewusst machst, wird es dein Leben bestimmen und du wirst es Schicksal nennen.«* Es hat achtzig Jahre gedauert, um diese gewagte These mit wissenschaftlichen Beweisen zu belegen. Die technologischen Fortschritte in den sogenannten bildgebenden Verfahren (fMRT = funktionelle Magnetresonanztomografie) der letzten zwanzig Jahre haben es den Wissenschaftlern erlaubt, die Entstehung von Gedanken im Gehirn zu verfolgen und die Leistungen des Gedächtnisses zu rekonstruieren. Viele Neurowissenschaftler haben seitdem bahnbrechende Entdeckungen gemacht und belegt, dass »im menschlichen Gehirn neuronale Prozesse und

bewusst erlebte geistig-psychische Zustände aufs Engste miteinander zusammenhängen und unbewusste Prozesse bewussten in bestimmter Weise vorausgehen. Die Daten, die mit modernen bildgebenden Verfahren gewonnen wurden, weisen darauf hin, dass sämtliche innerpsychischen Prozesse mit neuronalen Vorgängen in bestimmten Hirnarealen einhergehen – zum Beispiel Imagination, Empathie, das Erleben von Empfindungen und das Treffen von Entscheidungen beziehungsweise die absichtsvolle Planung von Handlungen.«<sup>1</sup> Der amerikanisch/israelische Wissenschaftler Daniel Kahneman hat 2001 den Nobelpreis für den Nachweis dafür erhalten, wie stark uns das Unbewusste steuert und wie wenig rational unsere Entscheidungen wirklich entstehen.

Genau diese technologischen Fortschritte sichern uns jetzt unsere globalen Wettbewerbsvorteile: Haben wir im vorigen Kapitel herausgearbeitet, dass die Persönlichkeit für den ökonomischen Erfolg aufgrund der sich ändernden Arbeitsstrukturen und -kulturen an Bedeutung ständig zunimmt, sind wir aufgrund der neurowissenschaftlichen Erkenntnisse in der Lage, diese Persönlichkeit heutzutage sehr genau zu beschreiben und ihre individuelle Ausprägung zu bestimmen. Jetzt werden viele einwenden, dass die Bestimmung der Persönlichkeit

schon im letzten Jahrhundert ein wichtiges Thema war und sich am Markt viele unterschiedliche Persönlichkeitstests (als Beispiel sei hier nur der MBTI – Myers Briggs Typen Indikator genannt, der vor über 50 Jahren erschien) erfolgreich etabliert haben. Das Grundproblem aller dieser weit verbreiteten Persönlichkeitstests ist, dass sie mit Fragebögen arbeiten. Fragen jedoch werden kognitiv erfasst und verarbeitet und erreichen somit lediglich das von Daniel Kahneman sogenannte System 2 im Gehirn, welches die bewussten Prozesse steuert und ca. 10 % der Gehirnaktivitäten repräsentiert. Das sogenannte System 1, welches die übrigen 90 % repräsentiert, wird nicht erreicht und bleibt daher von fragebogenbasierten Persönlichkeitstests unberücksichtigt. Eine weitere Hauptkritik an diesen Testverfahren ist, dass sie nicht differenzieren können, ob jemand mit diesem Test zeigt, wie er wirklich ist oder wie er glaubt, sich zeigen zu müssen (die sogenannte soziale Erwünschtheit).

Es ist den Forschungen von Prof. David Scheffer zu verdanken, dass wir heutzutage über einen Persönlichkeitstest verfügen, der aufgrund rein visueller Reize die unbewussten Systeme erreicht und uns zeigt, wie die übrigen 90 % der unbewussten Systeme funktionieren und wie diese individuell bei jeder

Person ausgeprägt sind und miteinander interagieren. Wer sich damit auseinandersetzen will, sei auf das sogenannte PSI-Modell von Prof. Julius Kuhl verwiesen. Hervorzuheben ist, dass die unbewussten Persönlichkeitssysteme Informationen und Eindrücke parallel verarbeiten können und damit die eigenen Entscheidungszyklen verkürzen können.

Der Unterschied zwischen den herkömmlichen Tests und dem innovativen neurowissenschaftlichen Test von David Scheffer soll – vereinfachend – an einem gewöhnlichen Beispiel verdeutlicht werden: Mit den herkömmlichen Testverfahren kann ich persönliche Merkmale beschreiben, das ist genauso, als wenn ich von einem Auto die wichtigen Merkmale identifiziere und beschreibe, also Geschwindigkeit, Spritverbrauch, Fahrkomfort und vielleicht Geländetauglichkeit. Der neurowissenschaftliche Test geht analytisch vor und beschreibt die Komponenten wie Motor, Getriebe, Fahrwerk etc. Auf diese Weise kann ich aus der Ausprägung und der Interaktion der Komponenten schließen, wie hoch die Geschwindigkeit, der Spritverbrauch und die Geländetauglichkeit wirklich sind. Übertragen auf das PSI-Modell kann ich aus dem Wissen über die eigene Persönlichkeit schließen, ob ich mich eher

für analytische und faktenorientierte Aufgaben eigne (Jurist, Pilot, Arzt) oder eher für empathische und mit hoher Intuition verbundene Aufgaben eigne (zum Beispiel Vertriebsaufgaben oder Moderationsaufgaben). Der von Prof. Scheffer entwickelte ViQ (Visual Questionnaire) misst durch rein visuelle Reize auf neurologischer Ebene die Art und Weise, wie wir unsere Umwelt unbewusst wahrnehmen, mit welchen Tendenzen wir unbewusst Entscheidungen treffen und welche Motive (insbesondere die im Arbeitskontext so wichtigen Motive nach Sicherheit und nach Stimulation) uns dabei leiten. Die individuellen Ergebnisse lassen sich 16 Persönlichkeitstypen zuordnen, wobei auf die individuellen »Überlappungen« eingegangen werden kann. Im Übrigen lässt sich das Ergebnis, weil analytisch, auch in den Beschreibungen der Persönlichkeitsmerkmale bekannter Testverfahren wie dem MBTI oder den vielen auf der Grundlage der sog. Big Five aufgebauten Testverfahren ausdrücken. Insofern ist bei Anwendung des ViQ kein Bruch in der etablierten Nomenklatur des Betriebes erforderlich.

Im nachfolgenden Kapitel gebe ich einige Beispiele, wie die persönlichkeitsbasierte Arbeitskultur der tayloristischen Betrachtungsweise verschlossen bleibende Potenziale heben kann.

## *Konkrete Beispiele für eine neue persönlichkeitsbasierte Arbeitskultur*

### *Beispiel 1: Teamzusammensetzung*

In der Zusammensetzung temporärer Arbeitsteams, also sogenannter Projektgruppen, werden sehr häufig fachliche Anforderungen vor alle anderen Anforderungen gestellt. Da sich diese Projektgruppen zumeist auch mit einer fachlichen Fragestellung beschäftigen, ist dieses Auswahlverhalten zunächst schlüssig. Die persönlichen Merkmale bleiben in den meisten Fällen unberücksichtigt, außer es gibt in diesem Zusammenhang besondere Auffälligkeiten, sodass jemand ausgeschlossen wird. Eine neurowissenschaftliche Analyse von Projektgruppen zeigt, dass diese Teams auch unbewusst die Mitglieder bevorzugen, die ihnen ähnlich und daher auch sympathisch sind. In der Folge haben wir eine Teamzusammensetzung mit sehr ähnlichen Persönlichkeitstypen, zum Beispiel sehr häufig sogenannte resultatorientierte Typen, die schnell und entschlossen auf der Basis von Fakten entscheiden. Andererseits werden Projektteams aber gerade dafür eingesetzt, um verschiedene Alternativen zu entwickeln und dabei Kreativität zu entwickeln. Neurowissenschaftlich gesehen ein kaum zu überwindender Widerspruch, weil resultatorientierte Typen zu kre-



ativen Leistungen kaum in der Lage sind. Hieraus folgern für eine moderne Arbeitskultur zwei Dinge: erstens ist es wichtig, sich diese Zusammenhänge bewusst zu machen. Das eigentliche Ziel neurowissenschaftlicher Diagnostik ist, sich die eigene unbewusste Wahrnehmung und das eigene unbewusste Entscheidungsverhalten bewusst zu machen und die unbewusste sogenannte »Erstreaktion« in eine bewusst reflektierte »Zweitreaktion« zu überführen. An dieser Stelle sei nochmals auf das Zitat von C. G. Jung verwiesen »Solange du dir das Unbewusste nicht bewusst machst, wird es dein Leben bestimmen und du wirst es Schicksal nennen.« Eine bewusst reflektierte Teamzusammensetzung heterogener Persönlichkeitstypen, die kreative Denkmuster und strategische Sichtweisen in ein Projekt einbringen, ist somit der homogenen Zusammensetzung überlegen. Vielleicht müssen wir uns erst an den Gedanken gewöhnen, aber heterogene Teams, die sich ggf. mangelndes Wissen zeitweise hinzuholen müssen, werden aufgrund der hohen Komplexität der Aufgabenstellungen aus einem Grunde überlegen sein: Eine Vielzahl verschiedener Persönlichkeitstypen ist vielleicht schwieriger zu koordinieren, aber die Anwesenheit von wirkungsorientierten und integrationsorientierten Persönlichkeitstypen, die unbe-

wusst viele Eindrücke parallel verarbeiten können, wird das Teamergebnis in seiner Qualität deutlich verbessern.

Mit der persönlichkeitsorientierten Arbeitskultur kommen auf den Teamleiter andere und neue Aufgaben zu; er ist nicht mehr Wächter von Teilergebnissen, sondern Koordinator verschiedener Stärkenprofile: Querdenker motivieren, Vorhandenes hinterfragen und ausgefallene Ideen generieren; Strategen einbinden, die diesen Ideen zur Wirksamkeit verhelfen und in die Realität integrieren sowie Controller, die das Ganze betriebswirtschaftlich darstellen.

In vielen Unternehmen muss sich die Führung und die Personalabteilung mit sogenannten »Lowperformern« beschäftigen. Ein Prozess der Auseinandersetzung, an dessen Ende nicht selten ein sogenanntes Outplacement folgt. Da ich in den letzten Jahren intensiv als Outplacementberater gearbeitet habe und Menschen in einer solchen, nicht gerade motivierenden Situation kennengelernt habe, stelle ich hier die provokante These auf: Lowperformer sind Highperformer am falschen Platz. Nehmen wir als Beispiel einen Menschen im Vertrieb, der nach ersten erfolgreichen Jahren und Arbeitgeberwechseln

im Vergleich zu seinen Kollegen immer weiter nach hinten fiel, bis der Arbeitgeber sich zur Trennung entschloss. Die eigentlichen, unbewussten Stärken des Menschen waren exakte Analysen und hervorragende Lösungsvorschläge, die seine Kunden immer überzeugt hatten. Nach der PSI-Theorie von Prof. Kuhl zählen wir ihn zu den wirkungsorientierten Typen. Den Verlockungen einer attraktiveren Bezahlung folgend, hat er bei seinem neuen Arbeitgeber eine vertriebliche Aufgabe übernommen, die viel stärker die empathischen Fähigkeiten forderte. Analysen und auf Fakten beruhende Szenarien waren nicht gefragt, die emotionale Gewinnung des Kunden war entscheidend. Eine Aufgabe, die wirkungsorientierte Typen nur schwer leisten können und sie im Wettbewerb mit den integrationsorientierten Typen, die unbewusst eine empathische Stärke mitbringen, schnell scheitern lässt. Die Bewusstmachung der eigenen unbewussten Persönlichkeit hat geholfen, sich auf die eigenen Stärken zu konzentrieren und somit eine neue Position zu finden, in der man genau diese Stärken einbringen kann.

Ein weltweit tätiger Industriekonzern mit hoher Kompetenz im optischen Bereich stand vor der Herausforderung, die Position eines Geschäftsbereichsleiters neu zu besetzen. Man hatte sich vom Vor-

gänger getrennt, weil dieser die Entwicklungen der Konkurrenz nicht rechtzeitig ernst genug genommen hatte und in Folge dessen die Konkurrenz das Unternehmen in diesem Segment überholt hatte. Der neue Kandidat war ein schlagfertiger, charismatischer Manager, der die Situation des Geschäftsbereichs messerscharf analysierte und große Einschnitte in die Organisation vornehmen wollte, deren Umsetzung man ihm auch zutraute. Dennoch blieben Fragen offen in Bezug auf die Impulse, die für eine Neuausrichtung des Bereiches erforderlich machten. Eine neurowissenschaftliche Analyse zeigte dann die unbewussten Wahrnehmungs- und Verhaltenspräferenzen auf. Der Kandidat war ein hervorragender Analytiker und Macher mit enormer Durchsetzungsstärke. Dieser Stärke stand aber gegenüber, dass resultatorientierte Typen keine großen Strategen und Impulsgeber sind. Wenn man ihnen sagt, wohin es gehen soll, entwickeln sie hervorragend Pläne und organisieren die Umsetzung. Dem Aufsichtsrat wurde bewusst, dass man dem neuen Kandidaten also die Strategien hätte geben müssen, deren Entwicklung man eigentlich von ihm erwartet hätte.

Vorgenannte Beispiele zeigen, dass eine persönlichkeitsorientierte Arbeitskultur nicht revolutionär

den Umbau von Organisationen fordert, sondern in Zeiten der Umorientierung weg vom Taylorismus innovative Ansätze zeigt, auf evolutionäre Weise Organisationen erfolgreicher zu machen.

### *Zusammenfassung*

- *Die Ergebnisse der neurowissenschaftlichen Forschung in den letzten 20 Jahren verändern die Arbeitswelt*
- *Wissenschaftlich anerkannt wird, dass der größte Teil des Verhaltens und Entscheidens vom unbewussten Teil der Persönlichkeit gesteuert wird*
- *Die organisatorische Ausrichtung der Unternehmen wurde die letzten 100 Jahre aber nur durch die bewussten Teile gesteuert und führte zum Taylorismus*
- *Internet und Globalisierung verlangen ein vernetztes Denken und genau das ist die Stärke des Unbewussten*
- *Im Text wird ein Instrument aufgezeigt, dass Potentiale individuell erkennt und ein Talentmanagement aufbaut*

<sup>1</sup> Elger, Friderici, Koch, Roth u. a. in »Gehirn & Geist«; 06/2004


# 16 Führen ohne Vorgesetzten- funktion im Mittelstand

*Chancen und Risiken*



**Katrin Froschmeier**

Unternehmens- und Vertriebsentwicklung



*Katrin Froschmeier erlangte bereits während ihres Wirtschaftsstudiums über die studentische Unternehmensberatung Erfahrung im Projektmanagement und unterstützte Firmen darin, Umstrukturierungsprozesse umzusetzen. Nach dem Studium vertiefte sie in einer Unternehmens- und Personalberatung in München ihre Kenntnisse und Fähigkeiten. Seit 2012 arbeitet sie im kaufmännischen Bereich einer Mittelstandskooperation in Ingolstadt. 2013 übernahm sie dort ihre aktuelle Funktion als Fachbereichsleitung Unternehmens- und Vertriebsentwicklung. Dort begleitet sie die Innovationsprozesse im eigenen und in den kooperierenden Unternehmen.*

# Führen ohne Vorgesetztenfunktion im Mittelstand

## *Chancen und Risiken*



### *Bedeutung des Mittelstands und seiner Organisationsstruktur*

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie veröffentlichte 2012 Zahlen und Fakten zu deutschen mittelständischen Unternehmen.

#### **Führungsvakuum**

Daraus geht hervor, dass der Erfolg der deutschen Wirtschaft zu einem erheblichen Teil vom Mittelstand, also Unternehmen mit einem Jahresumsatz zwischen 1 und 50 Millionen, getragen wird.

Innerhalb dieser Organisationen prägen meist traditionelle familiäre Strukturen das Bild. Rund 95 % der in Deutschland ansässigen Unternehmen bezeichnen sich selbst als familiengeführtes Unternehmen, oder es wird zum Beispiel zum Zwecke der Personalbindung ein großes Augenmerk auf Familienfreundlichkeit und ein gutes soziales Miteinander gerichtet. Aus der Tradition heraus sind die Führungsetagen der mittelständischen Unternehmen immer noch sehr männerdominiert. Mit dem



aktuell stattfindenden Generationswechsel rücken aber auch in den Betrieben mit 10 bis 500 Mitarbeitern zunehmend Frauen in die Führungsebenen vor. Es trifft nun ein junger, gut ausgebildeter Nachwuchs aus der Generation 20 bis 40, der bereits im Sinne der Gleichberechtigung erzogen wurde, auf vorwiegend männliche Führungskräfte der älteren Generationen, die noch geprägt sind vom autoritären Führungsstil und klaren männerdominierten Strukturen.

Zusätzlich ist es in familiengeführten Betrieben üblich, dass vakante Führungspositionen mit Familienmitgliedern oder langjährigen Mitarbeitern nachbesetzt werden. Dabei ist die Eignung der Nachwuchskräfte manchmal weniger relevant als Verwandtschaftsgrad oder ein enger Bezug zur Inhaberfamilie. Meiner Erfahrung nach haben diese Personen oftmals nicht gelernt, wie man erfolgreich Mitarbeiter motiviert, ihnen eindeutige Ziele vorgibt, Leistung regelmäßig einfordert und selbst klare Entscheidungen trifft. Viele Betriebe werden in der Folge von führungsschwachen Entscheidern dominiert, die unklare Vorgaben machen und den Handlungsrahmen der einzelnen Mitarbeiter nicht eindeutig definieren.

Dieses Führungsvakuum bringt manche Mitarbeiter in die unangenehme Situation, im Sinne des Unternehmens die fehlende Führungsstärke und den Generationenkonflikt auszugleichen, um Streitigkeiten unter den Mitarbeitern zu vermeiden und Innovationsprozesse aufrecht zu erhalten. Dadurch kommen sie in die Rolle, entweder selbst als Führungskräfte zu agieren, ohne diesen Status offiziell innezuhaben, oder aber für die Führungskräfte entscheidungsvorbereitend tätig zu sein. In den folgenden Ausführungen sollen diese Mitarbeiter »inoffizielle Führungskräfte« genannt werden.

### *Rahmenbedingungen der inoffiziellen Führungskräfte im Mittelstand*

Aus den geschilderten Voraussetzungen ergeben sich für die inoffiziellen Führungskräfte Rahmenbedingungen, die sie nur begrenzt beeinflussen können. Das Umfeld kann äußerst spannungsgeladen werden, wenn es zum einen gilt, zwischen der jungen und der älteren Generation zu vermitteln, und zum anderen aus den schwammigen Vorgaben der Führungsriege einen eindeutigen Handlungsrahmen für die ausführenden Mitarbeiter zu definieren. Das soziale Miteinander innerhalb des Unternehmens kann zusätzlich durch eine zu wenig

durchdachte Personalauswahl beeinträchtigt werden. Hier haben inoffizielle Führungskräfte meist nicht die Möglichkeit einzugreifen. Werden unbequeme Entscheidungen gegenüber Störenfrieden von den Verantwortlichen nicht oder nur unzureichend getroffen oder wird sogar Personal akquiriert, das das sensible interne Gefüge stört, so kann dies schnell zu einem kaum mehr kontrollierbaren Faktor werden, mit sehr negativer Auswirkung auf die Motivation aller Mitarbeiter. Der Einfluss einer inoffiziellen Führungskraft ist daher begrenzt. Dies muss als Grundbedingung für die eigene Arbeit akzeptiert werden.

Der Blick der inoffiziellen Führungskraft beschränkt sich daher auf das, was beeinflussbar ist. Dabei handelt es sich in erster Linie um die zwischenmenschliche Ebene. So muss der jüngeren Generation vermittelt werden, dass mittelständische Unternehmen meist nicht an kurzfristigen Quartalsgewinnen interessiert sind. Genau das haben sie aber an den Hochschulen in Bezug auf die Konzernarbeit vermittelt bekommen. Im Mittelstand zählen die Kontinuität der Unternehmensexistenz, die Sicherung der Arbeitsplätze, sowie ein stabiler und langfristiger Unternehmenserfolg. Auch die Entscheidungs-

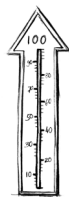
wege verlaufen anders als in Konzernstrukturen, da die Hierarchien wesentlich flacher sind. Die Mitarbeiter der älteren Generation sind auf diese Werte gepolt. Ihnen gegenüber muss eher dafür geworben werden, dass Offenheit für neue Einflüsse und Ideen der jungen Generation für den langfristigen Unternehmenserfolg ebenso wichtig sind wie ihr breiter Erfahrungsschatz. Nur so kann ein Unternehmen rechtzeitig auf neue Marktpulse reagieren. Die Herausforderung für die inoffizielle Führungskraft besteht also darin, die richtige Balance zwischen der Flexibilität der jungen Generation und der bewährten Erfahrung der älteren Generation herzustellen. Der Handlungsrahmen beschränkt sich dabei auf die Personen, die im eigenen Einflusskreis liegen. Von dort aus muss auf einen gewissen Multiplikator-Effekt gesetzt werden, der die restlichen Mitarbeiter des Unternehmens in der positiven Grundstimmung zueinander erfasst. Die Offenheit der Mitarbeiter ist dafür jedoch Voraussetzung.

Sie kann jedoch stark eingeschränkt sein, wenn sich gleichzeitig die fehlende Entscheidungskraft an der Führungsspitze auf die Mitarbeiter auswirkt. Ist sich die Führungsriege untereinander uneinig, da man keine gemeinsamen Unternehmensziele verfolgt, so

überträgt sich diese schlechte Stimmung auch auf die Mitarbeiter, was durch unklare oder sogar widersprüchliche Vorgaben noch verstärkt werden kann. Damit wird das soziale Miteinander im Unternehmen schwierig. Eine häufige Reaktion der Mitarbeiter ist Verschlussenheit, um sich selbst von diesen Stressfaktoren abzuschirmen. Im schlimmsten Fall wird die Handlungsfähigkeit des Unternehmens dadurch eingeschränkt, uneingespielte Prozesse kommen sogar ganz zum Erliegen.

### *Führung von unten nach oben*

Um die Spannungen aufzufangen, die von der Führungsebene ausgehen, müssen inoffizielle Führungskräfte anderweitig intervenieren. Sie müssen stellvertretend wichtige Entscheidungen treffen oder sie zumindest vorbereiten. Eine Führung von unten nach oben entsteht. Dafür müssen sie sich die Legitimation von den offiziellen Führungskräften in Form von deren Vertrauen mit weitreichenden Entscheidungsfreiräumen einholen. Um diese Rolle auszufüllen, ist ein starkes Selbstbewusstsein notwendig. Auch auf fachlicher Ebene sollte man den Führungskräften kompetent entgegentreten können. Nur mit einem starken Auftreten schafft es die inoffizielle Führungskraft, der offiziellen Führungs-



kraft auf Augenhöhe begegnen zu können. Andererseits ist ein ausgeprägtes Einfühlungsvermögen notwendig, damit sich die inoffizielle Führungskraft das Vertrauen der offiziellen Führungskraft erarbeiten kann. Diese Vertrauensbasis ist die Grundlage für die Unterstützung bei der Entscheidungsfindung. Außerdem verschafft sie der inoffiziellen Führungskraft die nötige Rückendeckung, um die Entscheidung bei den Kollegen durchzusetzen. Ohne Unterstützung von oben ist die Situation einer inoffiziellen Führungskraft extrem schwierig und wird kaum zum Erfolg führen.

Die junge Generation der 20- bis 40-jährigen bringt gute Voraussetzungen mit, um auf diesem Wege auf den Unternehmenserfolg Einfluss zu nehmen. Sie ist sehr selbstbewusst und hat in ihrer Ausbildung jede Menge Fachwissen vermittelt bekommen. Die größte Herausforderung besteht darin, den Anforderungen auf zwischenmenschlicher Ebene gerecht zu werden. Um die persönlichen Sympathien der offiziellen Entscheider des mittelständischen Unternehmens für sich zu gewinnen, muss das eigene Machtinteresse hinten angestellt werden. Zusätzlich haben junge Mitarbeiter den Vorteil, dass sie nicht so schnell als Konkurrenten wahrgenommen werden. Die traditionsbewussten Führungskräfte bleiben

gegenüber ihren Vorschlägen offen, solange der Schein der kompetenten Führungskraft gewahrt bleibt.

Es gilt, das Unternehmen als Ganzes bei den offiziellen Führungskräften wieder in den Fokus zu rücken; ihnen muss die eigene Verantwortung für das Unternehmen ins Bewusstsein gerufen werden. Der Erhalt einer langfristigen Produktivität ist nur durch einen stetigen Selbsterneuerungsprozess möglich, der nicht stehenbleiben darf. Bleibt der Anstoß zur Neuerung aus der geschwächten Führungsebene aus, so muss dieser Impuls anderweitig ausgelöst werden und letztlich von unten nach oben erfolgen. Das Tempo der Veränderung sollte dabei jedoch die Bedürfnisse der Mitarbeiter ausreichend berücksichtigen. Neuerung bedeutet Veränderung, Veränderung bringt Unsicherheit, Unsicherheit führt zu Widerständen und Spannungen.

Die inoffizielle Führungskraft hat daher die Aufgabe, Prozessprobleme zu erkennen und in Kooperation mit den anderen Mitarbeitern Lösungsvorschläge auszuarbeiten. Weisungsberechtigte Unternehmensführer können von oben Anordnungen geben und Leistung von den Mitarbeitern einfordern. Diese Weisungsbefugnis fehlt einer inoffiziellen Führungskraft. Anders als eine offizielle

Führungskraft ist sie nicht grundsätzlich in Entscheidungsprozesse zur Unternehmenssteuerung eingebunden. Der gemeinsam erarbeitete Input muss anschließend durch Überzeugungsarbeit und Leistungsmotivation auf anderer Ebene ausgeglichen werden. Es muss ein Teamgeist geschaffen und das Gefühl geweckt werden, dass im gemeinsamen Kampf für dieselbe Sache der Beitrag jedes Einzelnen von entscheidender Bedeutung ist.

### *Fehler als Chancen begreifen*

Als ersten Ansatzpunkt dazu empfiehlt es sich, eine Unternehmenskultur durchzusetzen, die Fehler als Chancen begreift. Mit jedem Anstoß, den die inoffizielle Führungskraft gibt, ob nun in Richtung der Führungsriege oder in Richtung der ausführenden Mitarbeiter, schafft man Veränderung und bringt Unruhe in das sensible Gefüge der bewährten Arbeitsprozesse. Der Zustand der Perfektion wird daher niemals erreicht und muss aus den eigenen Ansprüchen verbannt werden. Das Einräumen der eigenen Unzulänglichkeit ist aber bereits ein entscheidender Baustein der täglichen Arbeit einer inoffiziellen Führungsperson. Wo Prozesse und Denkweisen verändert werden, treten Fehler auf, weil alte Wege und Vorgehensweisen nicht mehr



funktionieren. Der Mensch übt dann schnell Kritik und stellt die Schuldfrage. Um selbst nicht Verantwortung für das Misslingen einer Aktion tragen zu müssen, wird auf einen möglichen Schuldigen verwiesen. Diese Kultur der Schuldzuweisung gilt es in eine positive Fehlerkultur umzuwandeln, mit dem Ziel, ein Bewusstsein zu schaffen, dass es zum Arbeiten dazugehört, an Grenzen zu stoßen und Fehler zu machen. Kritik muss auch als etwas Positives verstanden werden, das den Prozess in die richtige Richtung lenkt und die Voraussetzung schafft, das Unternehmen als Ganzes auf einen neuen Weg zu führen.

Ein Fehler ist nicht notwendigerweise schlecht, ein Rückschlag kann oftmals hilfreich sein, und langfristig kann sich daraus eine sehr positive Entscheidung herauskristallisieren. Dies gilt es in einer inoffiziellen Führungsposition grundsätzlich vorzuleben und damit die Angst zu nehmen, »Schuld auf sich zu laden«. Diese Angst ist sowohl bei einer schwachen Unternehmensführung, als auch bei einem Mitarbeiter, der bisher klare Vorgaben gewohnt war, vorhanden.

In der Position zwischen allen Fronten muss der inoffiziellen Führungskraft immer bewusst sein, dass die eigene Leistung, die eigene Sichtweise und

die eigene Herangehensweise sich entscheidend auf das ganze Unternehmen auswirkt. Die größte Verantwortung liegt darin, auf sich selbst zu achten, indem man die richtige Balance zwischen all den unterschiedlichen Anspruchsgruppen findet und genügend Distanz zu den Situationen im Einzelnen bewahrt.

### *Gemeinschaftssinn schaffen*

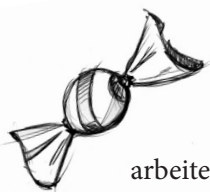
Als zweiter Ansatzpunkt sollte ein respektvoller Umgang untereinander etabliert werden, der die Leistung und die Stärken der anderen würdigt und nicht deren Fehler und Schwächen in den Vordergrund stellt. Nur so kann die inoffizielle Führungskraft es schaffen, die positive Herangehensweise auf alle anderen zu übertragen. Es zählt nicht, ob alt oder jung, ob erfahren oder unerfahren, sondern vielmehr, dass ein Gleichgewicht zwischen Erfahrung und neuen Ideen gefunden wird und erhalten bleibt. Das Gleichgewicht zwischen all den Elementen muss erhalten bleiben. Für gegenseitigen Respekt und gegenseitige Anerkennung muss geworben werden. Allzu leicht wird nur das Altbewährte hochgelobt oder nur das neue Gedankengut als das Wahre gefeiert. In der täglichen Arbeit muss man sich aber zwischen all diesen Extremen beweisen.

Ohne eine Vorgesetztenfunktion zu führen, heißt, dem Altbewährten Anerkennung zu geben und gleichzeitig auch den neuen Ideen Respekt zu erweisen. Jede Generation, jede Abteilung und jede Führungsebene möchte anerkannt und wahrgenommen werden. Die Wahrheit für das Unternehmen als Ganzes liegt selten in einem der Extreme. Daher muss hier ein wenig besänftigt, dort ein wenig mehr Mut erzeugt werden; für den einen mehr Freiräume geschaffen und für den anderen klare Grenzen gesetzt werden.

Da man ohne eine Vorgesetztenfunktion meist keinen direkten Einfluss hat, sollte man gegebenenfalls andere Parteien entsprechend lenken, um über die offiziell eingeräumte Entscheidungsbefugnis die allgemeine Richtung zu definieren. Die persönliche Ebene ist dabei die wichtigste Stellschraube. Das Einfühlungsvermögen muss im richtigen Moment eingesetzt werden, persönliches Bestreben hinten angestellt werden. Man ist sozusagen uneigennützig im Dienste der Unternehmensgemeinschaft unterwegs.

### *Mitarbeitermotivation*

Der dritte Ansatzpunkt zielt auf eine allgemeine Motivation der Mitarbeiter ab. Durchaus positiv wirkt sich dabei aus, dass sich die Motivation der Mit-



arbeiter in einem mittelständischen Unternehmen zum Teil erheblich von derjenigen in Konzernstrukturen unterscheidet, wo der Beitrag des Einzelnen zum gesamten Erfolg oftmals nur noch sehr schwer nachvollziehbar ist. Im mittelständischen Unternehmen ist den Mitarbeitern ihr persönliches Mitspracherecht und ein Klima der gegenseitigen Wertschätzung wichtig, und sie wollen das Ergebnis ihrer täglichen Arbeit möglichst hautnah miterleben.

Es ist daher sinnvoll, über Messgrößen Veränderungen und Verbesserungen für die Mitarbeiter und Führungskräfte sichtbar zu machen. Daran lässt sich Feedback zur eigenen Leistung koppeln. Vor allem positives Feedback macht sich besonders bezahlt. Mitarbeiter wie Führungskräfte erleben, dass ihr Einsatz für das Unternehmen und die Gemeinschaft zum Erfolg führt und honoriert wird, und sind bereit, auf Grund der persönlichen Bindung viel für das Unternehmen zu leisten.

Ein Lob an hierarchisch höher gestellte Mitarbeiter auszusprechen, stellt für viele ein Hemmnis dar. Jedoch bewirkt dies oft Wunder. Gegenüber offiziellen Führungskräften wird immer noch sehr stark vorausgesetzt, dass es ihre Aufgabe ist, Verantwortung für Fehler und damit verbundenen Unmut zu übernehmen. Es überwiegt im Allgemeinen immer

noch die Erwartungshaltung, dass nur von oben nach unten gelobt wird. Die Einsicht, dass der Wunsch nach Anerkennung auch auf der Seite der Führungskräfte vorhanden ist, ist bei den Mitarbeitern noch kaum angekommen.

Hier liegt ein Schlüssel, mit dem sich eine inoffizielle Führungskraft die Sympathie einer offiziellen Führungskraft erobern kann. Diese wird dadurch in positiven Ansätzen bestärkt, die das Unternehmen insgesamt in die richtige Richtung lenken. Umgekehrt macht sich die Toleranz des Unternehmens gegenüber der persönlichen Situation der Mitarbeiter stark bemerkbar. Elternzeit oder flexible Arbeitszeiten für Frühaufsteher oder Spätarbeiter machen sich bei der Motivation der Mitarbeiter schnell bemerkbar. Auch dies ist ein Hebel, den die inoffizielle Führungskraft nach Möglichkeit zu beeinflussen versuchen sollte.

Umgekehrt wird man noch viel schneller erleben, wie schnell und sensibel das ganze Unternehmensgefüge auf Störfaktoren reagiert. Sei es, dass intern zu wenig Achtung und Respekt untereinander gezeigt wird, oder dass einzelne Personen sich extern negativ über das Unternehmen äußern. Das soziale Miteinander ist von entscheidender Bedeutung.

### *Zusammenspiel der Unternehmensebenen*

Das Zusammenspiel der Unternehmensebenen ist daher äußerst empfindlich, ein Faktor, der sich sowohl positiv als auch negativ auswirken kann. Für die inoffizielle Führungskraft bedeutet dies, die Störfaktoren möglichst abzdämpfen und die motivierenden Faktoren entsprechend zu betonen.

Das Gelingen hängt dabei extrem stark von einzelnen Personen ab. Wunder vollbringen zu wollen, ist dabei der falsche Ehrgeiz. Eine realistische Einstellung zu sich selbst, zu den gegebenen Rahmenbedingungen und dem eigenen Zugfaktor für das Unternehmen ist die wichtigste Voraussetzung.

Dabei ist es wichtig, auch die kleinen Erfolge zu feiern. Großes macht sich erst über die Jahre bemerkbar und fällt dann unter Umständen gar nicht mehr auf einen selbst zurück. Diese Einstellung sollte daher bewusst gelebt werden, um Erfahrungen zu dem empfindlichen Zusammenspiel der Kräfte in einem Unternehmen zu sammeln. Das dauerhafte Ziel für einen selbst kann aber nur solange in dieser Aufgabe liegen, wie es einem selbst dabei gut geht.

### *Der Nutzen für das Unternehmen und einen selbst*

Die eigene Autonomie zu wahren, ist in dieser schwierigen Position die oberste Grundregel. Die

Fähigkeit, sich selbst ausreichend von den herrschenden Spannungen abschirmen zu können, ist unerlässlich. Eine inoffizielle Führungskraft darf sich selbst nicht vergessen. Die eigenen Grenzen müssen klar definiert sein, und man muss auch einschätzen können, wann die Widerstände zu groß werden und der Rückhalt im Unternehmen zu schwach ist. Die gegenseitige Wechselwirkung aus Führungsrolle und der eigenen Ausstrahlung von Kraft, Stärke und Selbstbewusstsein muss einem bewusst sein. Verliert man sich selbst darin, fürsorglich und einfühlsam um das Gesamtwohl aller bemüht zu sein, verliert man automatisch die Ausstrahlung einer Führungskraft. Die anderen geben den Ton an und werden nicht mehr in eine für das gesamte Unternehmen sinnvolle Richtung gelenkt. Die inoffizielle Schaltzentrale schläft ein.

Woher bezieht man in einer inoffiziellen Führungsposition also Energie, wenn einem von allen Seiten Widerstand entgegenschlägt? Diese Frage bewegt wohl alle Führungsebenen, ob nun offiziell anerkannt oder versteckt eingegliedert. Die Kleinigkeiten sind entscheidend. Erlebt man, dass die Gemeinschaft funktioniert und gemeinsam etwas erreicht wurde, sind das die Momente, in denen man Kraft tankt. Es steht also weniger der ganz persön-

liche Ruhm im Vordergrund, als dass man vielmehr selbst als Vertreter des Unternehmens fungiert.

Das positive Gesamterlebnis kann aber auch ausbleiben, und im Falle eines Misserfolgs wird die Position äußerst undankbar. Gelingt es nicht, die Fehlerkultur zu etablieren, und wird der notwendige Innovationsprozess nicht am Laufen gehalten, wird im Unternehmen die Schuldfrage gestellt. Wenn der Organisationsprozess stockt, der Umsatz und der Gewinn sinken, steigt die Unzufriedenheit der Mitarbeiter. Jemand, der eine inoffizielle Führungsposition besetzt, ist dann ein sehr beliebter Sündenbock. Risikobereitschaft ist daher eine notwendige Voraussetzung für eine solche Position. Man muss die Herausforderung suchen und lieben.

Die eigene offene Denkhaltung und eine positive Herangehensweise sind alles entscheidende Bausteine. Niemand vertraut jemandem, der nicht an sich selbst glaubt, niemand ist zuversichtlich, wenn der leitende Impuls diese Zuversicht nicht ausstrahlt. Dabei ist es egal, ob dieser Impuls wie bisher üblich aus der offiziellen Führungsebene kommt oder aus einer vorgelagerten inoffiziellen Entscheiderposition. Der Unternehmenserfolg beginnt aber letztlich bei einem selbst. Dieser Kernsatz muss verinnerlicht und täglich gelebt werden.



## *Zusammenfassung*

- *Im Mittelstand führen oftmals Familienmitglieder, die das Führen nie gelernt haben*
- *Führen ohne Vorgesetztenfunktion setzt voraus, sich selbst und die Grenzen seiner Einflussnahme richtig einzuschätzen*
- *Führen von unten nach oben bedeutet, als Gemeinschaft zu denken, lernen, Fehler und Kritik als etwas Positives zu begreifen und realistische Erwartungen zu haben*

# 17 Stillstand durch Veränderung

*Ein Beispiel  
aus dem realen Leben*



**Daniel M. Richter**

Unternehmer | Kulturarchitekt | Coach

## Insight Innovation GmbH

*Daniel hat sich in den letzten Jahren mit klassischen Personalthemen wie Personalsuche, Personalentwicklung sowie Personal Outsourcing und Outplacement beschäftigt. Zudem bringt er seit über zwei Jahren mit seinem Team und seinen Kunden disruptive Produkte, Dienstleistungen und Geschäftsmodelle zur Marktreife. Anhand der Annahmen des Marktes und des ständigen Testens von Hypothesen werden Produkte mit marktveränderndem Einfluss geschaffen. Auch im eigenen Start-up entwickelt und testet er mit seinen Kollegen neue Formen der Organisationskultur. Er vermittelt dieses Wissen in Workshops und Produktentwicklungsprojekten an Unternehmen. Durch seine unterschiedlichen Aufgabenfelder nimmt er das Thema Organisationskultur aus verschiedenen Sichtweisen wahr. Bei HR Innovation bringt er diese Erfahrungen ein, um in Organisationen neue Denkprozesse anzustoßen und Veränderungen in die erfolgreiche Umsetzung zu bringen.*

# Stillstand durch Veränderung

## *Ein Beispiel aus dem realen Leben*

### Veränderungsflow

*Ein Unternehmen, eine tiefgreifende und multi-dimensionale organisatorische Veränderung, zwei Geschäftsführer, eine brachliegende Organisation – das ist der Ist-Zustand. Was war passiert? Wie konnte es so weit kommen?*

Im Sommer war das Unternehmen bereits 25 Jahre lang erfolgreich am Markt. Die Unternehmenskultur war geprägt von der Führung durch einen dominanten, konservativen und starken Geschäftsführer. Er, der das Unternehmen im Wesentlichen über die vergangenen Jahre erfolgreich auf- und ausgebaut hatte, würde nun das Unternehmen verlassen. Es entstand eine für die Organisation komplett unbekannte Situation. Aber grundsätzlich war man Veränderungen gegenüber offen, und so war jeder neugierig auf den Neuen.

Der neue Geschäftsführer wirkte jünger, offener und entspannter als sein Vorgänger. Geprägt war er durch das unternehmerische Umfeld eines multinationalen

Großkonzerns, in dem Mergers & Acquisitions und Joint Ventures an der Tagesordnung standen. Die Frage, wie sich das wohl in einem kleinen, eher konservativ geprägten Unternehmen auswirken würde, würde sich im Verlauf der nächsten 3 Jahre von selbst beantworten. Es folgten mehrere Phasen, die den internen Veränderungsprozess beschreiben. Natürlich nicht stufenweise aufeinander, vielmehr fanden viele ineinander fließende Prozesse parallel statt. Sozusagen ein permanenter Veränderungsflow.

### *Die Analyse*

Der neue Geschäftsführer machte von Beginn an keinen Hehl daraus, dass er das Unternehmen verändern wollte. Er gab sich zunächst eine Weile Zeit, die Organisation gründlich kennenzulernen. Die Analyse umfasste mehrere Dimensionen, wozu im Wesentlichen Außenbild, Markt, Konkurrenzanalyse, Aufbau der Organisation, Führungsrollen und Arbeitsteilung gehörten. Gleichwohl wurde trotz eines ersten gegenseitigen vorsichtigen Abtastens und Beobachtens ein erster kultureller Wandel bemerkbar. Es gab weniger Druck im direkten Umgang mit dem Geschäftsführer. Es entstand insgesamt ein entspanntes Arbeitsklima.

Bemerkenswert schnell änderte sich der strenge, konservative Kleidungsstil. Die zunächst vermutete große Gefahr, nur noch T-Shirt- und Jeansträger im Hause zu haben, regulierte sich erstaunlicherweise quasi von selbst. Verantwortungsvolle Mitarbeiter können bestens eigenständig entscheiden, wann Business Outfit erforderlich ist und wann ein casual Outfit angebracht ist. Man braucht einfach nur etwas Vertrauen in seine Leute ;-)



### *Der Kreativprozess*

Nach einiger Zeit eröffnete der neue Geschäftsführer einen offenen Kreativprozess, um die Veränderungen in Gang zu setzen. Er gründete ein strategisches Arbeitsteam, das aus verschiedenen Divisionsleitern bestand. Das Team analysierte zunächst in kreativer Atmosphäre außerhalb der Firma den Ist-Zustand der Organisation aus unterschiedlichen Perspektiven, identifizierte Handlungsfelder, die dann von diversen Arbeitsgruppen weiter bearbeitet wurden. Diese Arbeitsgemeinschaften wiederum waren paritätisch mit verschiedenen Mitarbeitern des Unternehmens besetzt.

Dennoch löste dieser Prozess innerhalb der Organisation eine gewisse Unruhe aus. Es wurde nicht

sauber und transparent kommuniziert, was die Ziele des Kreativprozesses waren und wer freiwillig teilnehmen durfte.

Leider schien es nach über einem Jahr, als wären die investierte Zeit, die Energie und das Wissen, und auch die möglichen Ergebnisse im Nirwana verschwunden. Sicherlich waren viele Ergebnisse der Arbeitsgruppen indirekt in die Organisation eingeflossen, aber die anfängliche Begeisterung, aktiv etwas mitzugestalten, war in den vergangenen Monaten aufgrund von internen und externen Widerständen, Ermüdung und Ernüchterung verflossen.

### *Die Neustrukturierung*

Nachdem sich der neue Geschäftsführer ein umfassendes Bild der Organisation erarbeitet hatte, kamen nun auch erste innovative Maßnahmen als Ergebnis des Kreativprozesses zur Umsetzung.

Als nächstes galt es, die Organisation leichter und schlanker zu gestalten. Im Sinne effizienter Arbeitsprozesse und auch für eine verbesserte Wahrnehmung durch den Kunden wollte der neue Geschäftsführer weg von der zentralistisch organisierten Einheit hin zu einer arbeitsteiligen Struktur.

Für eine vereinfachte Außendarstellung wurde die Organisation, die aus vielen kleinen Einheiten bestand, zu sechs zentralen Abteilungen zusammengefasst. Vier weitere Bereiche, die zuvor autark agierten, wurden ebenfalls in die neue Organisation re-integriert.

Die jeweiligen Abteilungsleiter formierten nun gemeinsam mit den beiden Geschäftsführern das neue Führungsteam, eine Art »Artusrunde«. In diesem Zuge übernahmen erstmals langjährige, wissenschaftlich geprägte Fachkräfte zentrale Verantwortung für interne Kommunikations- und Führungsaufgaben. Doch auch hier zeigten sich nach einer Weile Ungereimtheiten – wozu gibt es dieses neue Führungsteam, wie kommuniziert die Führung mit den Mitarbeitern und umgekehrt, was sind die zentralen Aufgaben? Alles Dinge, die unbeantwortet blieben, oder für selbstverständlich genommen, oder gar von niemandem offen hinterfragt wurden. Alles in allem handelte es sich eher um ein diffuses, instabiles Konstrukt.

Neben einer neuen Führungskultur wurde auch die Finanzsteuerung umgestellt. Waren bislang nur wenige Mitarbeiter mit dem Controlling und



der Projektplanung beschäftigt, ging nun auch die Finanzplanung und -steuerung dezentral in die Verantwortung der Abteilungsleiter über.

Insgesamt ziemlich viel neue Verantwortung und Aufgaben für einen Kreis an Führungskräften, die sich bislang kaum mit solchen Fragestellungen auseinandersetzen mussten.

Immerhin wurde ein kleines Coaching organisiert, um Prinzipien des Führens und Motivierens zu etablieren. Es ist jedoch fraglich, ob eine zeitlich begrenzte Einzelmaßnahme ausreicht, um eine über Jahrzehnte gewachsene autoritäre und zentral ausgerichtete Führungskultur in eine offene, transformationale Führungskultur, geprägt von Vertrauen und Empathie, zu ändern.

Zuguterletzt wurde eine neue Abteilung »Business Development« gegründet, bestehend aus sechs Mitarbeitern. Ziel dieser Einheit war es, zum einen den Veränderungsprozess mitzugestalten und zu moderieren und zum anderen Geschäftsmodelle zu entwickeln, die die Organisation wettbewerbs- und zukunftsfähig machen sollten. Die Stabstelle sollte diese Modelle in die Bereiche hinein transportieren und umsetzen. Das klang zunächst nach einer span-

nenden und motivierenden Aufgabe. Das interdisziplinäre Team war so zusammengesetzt, dass sich die Schwerpunkte – Geschäftsmodelle, Marketing, Strategie, Organisationsentwicklung, Kommunikation und Unternehmenskultur – perfekt miteinander ergänzten, theoretisch.

*Aber auch hier stellten sich Fragen:*

- Wie viel Kompetenz und Know-how braucht man, um einen multidimensionalen Veränderungsprozess kompetent zu begleiten?
- Ist es sinnvoll, externe Berater zur Unterstützung ins Unternehmen zu holen?
- Welchen Schaden kann eine unterschiedlich gewichtete Informations- und Kommunikationspolitik an und mit einem Team anrichten?

Letztlich hat es fast sechs Monate gedauert, bis sich dieses Team dank der Unterstützung eines externen Beraters mit einem eigenen Selbstverständnis und seinen Kernaufgaben definiert hat. Und auch dann ist das Teambuilding wichtig – die Art und Weise, wie ein Team aus bereits im Unternehmen fest etablierten Mitarbeitern zusammengesetzt wird, kann den Start in das neue Vorhaben erleichtern oder eben auch erschweren.

## Die Vision

Parallel wurde ein Unternehmensleitbild erarbeitet. Ein Team externer Berater unterstützte das Unternehmen im kreativen Prozess der Erstellung des Leitbildes. Zunächst wurde ein Team von Mitarbeitern aus verschiedenen Abteilungen zusammengestellt, um möglichst viele Perspektiven einfließen zu lassen.

In mehreren Workshops wurde das Leitbild – bestehend aus Vision, Mission, Strategie und Werten – erarbeitet. Hierbei handelte es sich ebenfalls wieder um einen Prozess, der im gesamten Unternehmen für Unruhe sorgte. Sowohl die Auswahl der Teilnehmer als auch der gesamte Erstellungsprozess hätten in Kommunikation und Vorbereitung transparenter und professioneller vorbereitet sein müssen.

Das Hinzuziehen eines externen Beraterpools bei der Erstellung eines Leitbildes erscheint sinnvoll, allerdings ist klar zu kommunizieren, mit welchem Mandat die Berater auftreten und welche Leistungen zu liefern sind. Nur dann ist gewährleistet, dass wenig Unruhe im andauernden Veränderungsprozess entsteht und alle Mitarbeiter dem neuen Leitbild offen gegenüberstehen.

Nach ca. einem halben Jahr konnte das Leitbild innerhalb der Artus-Führungs-Runde mit breitem Konsens verabschiedet werden. In einer unternehmensweiten Personalversammlung wurde das neue Leitbild allen Mitarbeitern präsentiert. Gleichzeitig wurde ein offener Feedback-Prozess gestartet, um das neue Leitbild in allen Abteilungen zu diskutieren und in die strategische Umsetzung zu bringen.

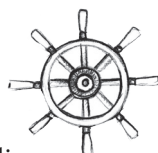
### *Die Irritationen*

Kosten, Kosten, Kosten – ein Veränderungsprozess ganz für sich stellt bereits eine enorme Herausforderung für eine Organisation dar. Vorteilhaft wäre es, in einem sicheren und stabilen Umfeld zu agieren. Schwierig wird es dann, wenn der Arbeitsplatz, der sich einst so sicher anfühlte, plötzlich unsicher zu werden droht. So ist es auch in der beschriebenen Organisation geschehen. Auf einmal hieß es: Wir müssen sparen! Eine unbekannte Situation für die Organisation und insbesondere dann ungünstig, wenn bislang alles immer in geordneten Bahnen verlief. Zudem schürte diese Parole ein gewisses Misstrauen gegenüber dem neuen Geschäftsführer, denn bislang waren beispielsweise strukturelle und finanzielle Schwierigkeiten kein Problem für die Organisation – oder aber das jeweilige Problem

war nur wenigen wirklich bekannt. Gleichzeitig mit dem Sparappell musste leider ein Geschäftsbereich geschlossen werden. Auch wenn Arbeitsplätze zunächst nicht gefährdet waren, so setzte diese Aktion im Rahmen des Veränderungsprozesses ein ungewohntes, aber auch eindeutiges Zeichen der Härte und Konsequenz.

*Was also tun?*

- Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren
- Über alle Kanäle: Geschäftsführung, Führungskräfte und weitere Multiplikatoren
- Mittels Präsenz Sicherheit und Vertrauen in der Geschäftsführung und im Veränderungsprozess schaffen



### **Die Unternehmenssteuerung**

Nun gut, nach über zwölf Monaten waren die Weichen für die neue Strategie gestellt. Die jeweiligen Bereichsleiter übernahmen sowohl Personal- als auch Finanzverantwortung. Ein für alle gültiger Prozess für Zieldefinitionen und regelmäßige Mitarbeitergespräche wurde etabliert.

Entsprechend dem neuen Leitbild begannen die Unternehmensbereiche – mehr oder weniger zäh beziehungsweise motiviert – sich strategisch neu

auszurichten und neben ihrer Kernkompetenz auch neue, innovative und kundenorientierte Produkte und Dienstleistungen ins Portfolio zu integrieren.

Um den Mitarbeitern mehr Sicherheit im Umgang mit den neu gestellten Anforderungen zu geben, wurden verschiedene Schulungen und Workshops angeboten. Ziel war, die Mitarbeiter mit ihren bisherigen Kompetenzen zu bestärken und sie zu neuen Strategien und Methoden zu befähigen – im Idealfall ... Denn auch hier zeigt sich in der Retrospektive eine doch sehr unprofessionelle, schlecht koordinierte und überstürzte Herangehensweise.

Nach einiger Zeit wurde immer deutlicher die Frage laut: Ja, warum legen die denn nicht los? Lessons learned: – Begleitung, Monitoring, Implementierung, Incentives und – die Mitarbeiter nicht alleine lassen!

Mitarbeiter funktionieren eben nicht wie Kaffeemaschinen: Nur weil ich oben in den Kopf theoretisches Wissen reinfließen lasse, kommen unten nicht automatisch innovative, kundenorientierte Projekte, Produkte und Dienstleistungen raus. Hier ist Geduld und Lernen aus Fehlern gefragt!

Dennoch schritt der Veränderungsprozess weiter voran, das Leitbild war dank des offenen Feedback-

prozesses weiter im Gespräch und erste strategische Pilotprojekte wurden gestartet.

Die Organisation entwickelte sich langsam und stetig zu einer effizienten, arbeitsteiligen Struktur mit einem erweiterten Produktportfolio für den Markt. Das Corporate Design wurde ebenfalls in Übereinstimmung mit der neuen Unternehmensphilosophie überarbeitet und in einen neuen, attraktiven Markenauftritt umgewandelt. So langsam wurde der Veränderungsprozess mit neuem Gesicht lebendig ...

### *Das Unvorhergesehene (oder auch das Intermezzo)*

Dann kam ein Tag, mit dem viele Mitarbeiter nicht so schnell gerechnet hatten: 3 Jahre nach Amtsantritt würde der neue Geschäftsführer das Unternehmen wieder verlassen – *BANG!* Über die Gründe kann spekuliert werden, Fakt ist, er ging. Die Organisation hatte nun einen langwierigen Veränderungsprozess durchlaufen, dem allmählich die Luft ausging.

Gleichzeitig wurde in den letzten Amtsmonaten des Geschäftsführers der Anspruch an die Organisation und ihre Mitarbeiter erheblich erhöht. Projekte und Aufträge sollten nun ohne Wenn und Aber konsequent umgesetzt werden.

Nebenbei wurde kurzfristig und ohne große strategische Vorbereitung ein weiterer organisatorischer Wandel vollzogen, über dessen Notwendigkeit sich streiten lässt. Erneut wurden Strukturen und Aufgabenverteilungen auf dem Papier geschaffen, doch bleibt offen, wie diese gelebt werden sollen, welche Aufgaben die wichtigen Player haben, worüber und mit wem auf welche Weise kommuniziert wird, insgesamt wieder mal ein fragiles System von Unsicherheit und Frustration.

Um einen multidimensionalen Veränderungsprozess auch in der Unternehmenskultur nachhaltig und wirksam in einer Organisation zu verankern, braucht es erfahrungsgemäß mindestens fünf bis sechs Jahre. Nach drei Jahren mögen die Weichen gestellt sein, aber man befindet sich gerade mal in der Hälfte eines langen und schwierigen Lernprozesses. Und so gibt es auch in dieser Firma noch viele offene Baustellen, für die eine Lösung gefunden werden muss, nur: Wer hat jetzt noch das Mandat dafür? Wie stellt sich die kommende Geschäftsführung den Change vor?

Summa summarum, die Organisation befindet sich im absoluten Stillstand. Zudem muss neben dem Weggang des Geschäftsführers innerhalb kür-



zester Zeit der Verlust von weiteren starken, integrativ wirkenden Führungskräften bewältigt werden.

Sicherlich, es gibt ein Tagesgeschäft, das erledigt werden will. Aber darüber hinaus gibt es in der Organisation nicht mehr viel. Engagement, Vertrauen, Identifikation ist gleich Null und es herrscht ein Geist der Unsicherheit, Demotivation und Frustration.

Was ein neuer Geschäftsführer vorfinden wird: ein Unternehmen mit Mitarbeitern, die motivationslos, müde und zermürbt sind, eine bisher ungekannte, emotionale Dünnhäutigkeit im Umgang miteinander – eine große Aufgabe, dieses Ruder zu übernehmen.

Tages- und Strategie-Entscheidungen stehen on *HOLD*. Wichtige offene Fragen gilt es zu klären: Wird die Firma weiterhin auf Leitbild-Kurs bleiben oder wird es erneut einen kompletten Richtungswechsel geben? Letztlich sind es die Mitarbeiter, die eine Strategie umsetzen müssen, und diese überhaupt noch für etwas zu begeistern, wird ein Kraftakt.

Hier gilt es nun weiter *geduldig und gelassen* auf die neue Geschäftsführung zu warten, um weitere

Prognosen zu treffen. Fest steht jedoch, eine neue Kulturänderung mit externer, professioneller Unterstützung und guter, zeitlicher Vorbereitung ist von vielen Risiken, aber auch enormen Chancen begleitet. Dieser hohe Aufwand kann sich jedoch lohnen, wenn die neu aufgesetzte Strategie, Philosophie und Kultur dann auch von allen Mitarbeitern getragen wird. Damit zuguterletzt das Unternehmen am Markt weiterhin erfolgreich bestehen kann und die Mitarbeiter engagiert und motiviert mit Spaß und Freude ihre Tätigkeiten ausfüllen.

### *Anmerkungen des Autors*

So oder ähnlich tragen viele Unternehmen die Angst mit sich herum, bei einem Change der Unternehmenskultur zu versagen. Das obige Beispiel ist aus dem realen Leben gegriffen und wurde mir von einem Freund beschrieben. Als aktiver Bestandteil eines umfassenden Veränderungsprozesses hat er in schwierigen Zeiten immer wieder den Rat eines Experten für Unternehmenskultur eingeholt. Meine Impulse und Ideen versuchte er im Unternehmen umzusetzen.

Ein gescheiterter Changeprozess bringt viele Ängste mit sich. Doch die Chance auf Verbesserungen ist viel größer, wenn der Mut zur Veränderung

weiterhin da ist. Ein strukturierter und gut durchdachter Change bringt Unternehmen eine starke Arbeitgebermarke, einen höheren Unternehmenserfolg und eine größere Kundenzufriedenheit!

### *Zusammenfassung*

- *Kulturänderungen müssen IMMER bei allen Mitarbeitern bekannt gemacht werden*
- *Führungs- und Fachkompetenz können sich stark unterscheiden*
- *Die Unternehmenskommunikation muss im Voraus einer Kulturänderung angepasst werden*
- *Führungskultur muss auf allen Ebenen eines Unternehmens stattfinden*
- *Eine fehlgeleitete Kulturänderung kann den totalen Stillstand im Unternehmen bedeuten*
- *Eine gescheiterte Kulturänderung bedeutet gleichzeitig die Chance für einen Neuanfang*


# 18 Was Unternehmen von Open Source lernen (können)

*Werte für den Kulturwandel*



**Stefan Probst**

Unruhestifter | Entrepreneur  
Open Business Consulting



*Der Unruhestifter sammelt im Open Source-Umfeld als Gründer, Entwicklungsleiter und Managing Director seit mehr als 20 Jahren internationale Business-Erfahrung, unter anderem bei LST, Caldera, SCO, SUSE und Novell. Als Vorstandsmitglied der Open Source Business Foundation unterstützt er Unternehmen bei der Entwicklung und Umsetzung von individuellen Open Source-Strategien. Mit dem Start-up Weekend holt er 2009 ein innovatives Unkonferenz-Konzept in die Metropolregion Nürnberg, das sich als festes Format für die Region etabliert und in 2014 in die sechste Runde geht. Anfang 2010 erwirbt der Informatiker den MBA an der Lake Constance Business School (LCBS) und ist an mehreren innovativen Start-ups beteiligt. 2011 eröffnet er als Mitgesellschafter den ersten Coworking Space für die Region Nürnberg und ist Mitgründer bei Insight Innovation, einem Umsetzungsspezialisten mit speziellem Fokus auf Open Innovation.*

# Was Unternehmen von Open Source lernen (können)

## Werte für den Kulturwandel



*Auf den ersten Blick scheint die Motivation von wirtschaftlich orientierten Unternehmen wenig vereinbar mit dem sozialen System einer Open Source Community.*

### Community

*Dennoch können Unternehmen im Wettbewerb um kreative Köpfe und unabhängige Wissensarbeiter sehr viel von Open Source lernen. Insbesondere sind dies die Erfolgsfaktoren, welche offene Softwareprojekte auszeichnen: Engagement, Motivation und Können werden dort nicht über externe Anreize wie Arbeitsverträge, Zielvereinbarungen oder Weisungsbefugnis erreicht, sondern regulieren sich stattdessen über innere Antriebsfaktoren wie zum Beispiel Autonomie, Exzellenz, Reputation oder Sinnhaftigkeit.*

Nicht erst seitdem der Fachkräftemangel immer spürbarer wird – vor allem im technologischen Bereich – sehen Unternehmen mehr und mehr Veränderungen bei den Wertvorstellungen und Erwar-

tungen von jungen Nachwuchskräften. Gerade für kreative und anspruchsvolle Aufgaben, die sich weder sinnvoll automatisieren noch auslagern lassen, bringen die besten Talente meist sehr klare Vorstellungen und Forderungen zum Bewerbungsgespräch mit.

### *Eine neue Werteskala für Statussymbole*

Für viele Talente gewinnen auf der Suche nach knackigen Herausforderungen neue Faktoren – statt bisheriger Statussymbole wie Dienstwagen oder Bonuszahlungen – an Bedeutung. Diese reichen von anspruchsvollen Aufgabenstellungen, freier Zeitgestaltung, hoher Selbstständigkeit, flachen Hierarchien, räumlicher Unabhängigkeit, Teilnahme an ausgesuchten (Un-)Konferenzen bis zur Freiheit, die eigenen Wunschgeräte für den Job nutzen zu können (Bring-your-own-device).

Einen hilfreichen Einblick in die Hintergründe liefert der TED Talk von Dan Pink: »The surprising truth about what really motivates us«<sup>1</sup>. Entsprechend geeignete Bewerber auf offene Stellen haben eine sehr gute Verhandlungsposition, um einige der vorgenannten Punkte bei der Einstellung zu vereinbaren, oder sie bleiben gleich unabhängige Freelancer und arbeiten gezielt auf Projektbasis an heraus-

fordernden Aufgaben mit. Demgegenüber tun sich bestehende Mitarbeiter naturgemäß schwerer, neue Bedingungen auszuhandeln.

### *Offenheit, Vertrauen, Vielfalt, Mut zur Innovation*

Der Nutzen dieser neuen Statussymbole beschränkt sich keinesfalls darauf, neue Talente an Bord zu holen. Auch für das bestehende Team sind diese neuen, wertschätzenden Elemente ein attraktiver Weg, um die Unternehmenskultur zu stärken und allen die gleichen Optionen zu bieten. Gerade um Höchstleister im Unternehmen zu halten, geben sie dem Arbeitgeber wertvolle Alternativen in Gehaltsverhandlungen.

In der Summe läuft dies oft auf einen einsetzenden Kulturwandel hinaus. So wie bei einem begeisterungsfähigen Start-up die Unternehmenskultur oft stark von allen Mitarbeitern geprägt wird, können sich auch bestehende Unternehmen darauf einlassen, neue Werte in den Mittelpunkt zu stellen und diese ebenso authentisch zu leben: Offenheit, Vertrauen, Transparenz, Vielfalt, Mut zur Innovation, Meritokratie. Wesentliche Faktoren, die auch Open Source-Projekte auszeichnen und stark machen können.



### *Rollen werden nicht verliehen, sondern entstehen durch Engagement*

Nicht zuletzt die Transparenz von Open Source-Projekten hilft an einem weiteren entscheidenden Punkt. Das Fachwissen von Bewerbern tritt gegenüber Erfahrungen und Methodenkompetenzen immer mehr in den Hintergrund. Reines Wissen ist mittlerweile weitgehend frei verfügbar und jederzeit bei Bedarf abrufbar. Den wesentlichen Unterschied macht die Transferleistung, die ein Aspirant erbringen kann – ist er zum Beispiel in der Lage, seine individuellen Kompetenzen schnell auf neue Wissensgebiete anwenden?

Eine wertvolle Visitenkarte sind der Ruf und die Reputation, die sich jemand innerhalb von Open Source-Projekten aufbaut. Dazu muss er nicht notwendigerweise ein hochqualifizierter Entwickler sein – Spuren von individuellem Engagement finden sich auch in Foren und Nutzercommunities, bei der Lokalisierung, in begleitenden Dokumentationen und in Grafik und Webdesign. Hier wartet ein wahrer Fundus an Hinweisen auf den Arbeitsstil, die Social Skills im Umgang miteinander, die Projektmanagementkompetenz in komplexen Umgebungen oder die bevorzugt eingesetzten Methoden.

## *Das Netz fördert die persönliche Handschrift zutage*

All diese Informationen zeigen einen nicht unwesentlichen Teil der persönlichen Handschrift eines Bewerbers und stehen offen zur Verfügung – sofern man die vorhandenen Spuren im Netz nutzt und richtig zu bewerten weiß. Somit lässt sich hier ein wertvoller Filter nutzen. Besonders engagierte Bewerber oder Mitarbeiter wird man schnell aus der Menge heraus finden.

Gleichzeitig ist die bisherige Aktivität in Open Source-Projekten ein Beleg dafür, dass die betreffende Person sattelfest in diesem Umfeld ist – und damit viel Erfahrung in der Arbeitsweise mitbringt sowie eine wertvolle Vernetzung nach außen in das Unternehmen hineinbringen kann. Gerade im Hinblick auf die Forderung nach maximaler Vernetzung im Sinne von Open Innovation ist dies ein eleganter Weg, um vielfältige Einflüsse und Sichtweisen einbeziehen zu können.

## *Die Kathedrale und der Basar*

Der frühe und weit beachtete Essay »The Cathedral and the Bazaar«<sup>2</sup> stellt die Stärken von Open Source-Softwareentwicklung den bis dahin klassischen Softwareentwicklungsmethoden gegenüber.

Viele dieser Beobachtungen helfen auch beim Vergleich der Funktionsweise von klassischen Unternehmen mit offenen Community-Projekten oder Start-ups. Die Hierarchien von Unternehmen (die Kathedrale) treffen dabei auf die offene Zusammenarbeit zwischen allen Beteiligten (der Marktplatz).

Statt des zu erwartenden Chaos, das man mit einem orientalischen Basar verbinden würde, zeigte das Entwicklungsmodell schnell herausragende Stärken, die für die Kathedralenbauer eine komplette Überraschung waren. So werden zum Beispiel statt langwieriger Planung Zwischenergebnisse schnell für alle verfügbar gemacht. Treffen sie nicht die Bedürfnisse oder Erwartungen der Nutzer, so kann unmittelbar korrigiert und angepasst werden. Dieses »release early, release often« Prinzip lässt sich auf viele Bereiche im Unternehmen anwenden und spiegelt sich heute im »Prototyping« von frühen Produkt- und Dienstleistungsideen wieder.

*Fazit:* Alle zuvor angesprochenen Themen und Aspekte sollen nur kurze Impulse und Anregungen geben. Sie schneiden den jeweiligen Sachverhalt nur knapp an und sind bewusst nicht weiter vertieft. Jedes Unternehmen und jede Führungskraft kann

sich daraus die passende Zusammenstellung bilden, die am besten zur vorhandenen Unternehmenskultur passt. Wichtig ist dann vor allem der notwendige Freiraum, um sich an die einzelnen Ideen heranzutasten. Durch das unvoreingenommene Experimentieren mit den verschiedenen Methoden lässt sich Erfahrung damit sammeln, und die ersten kleinen Erfolge können gemeinsam mit der Organisation gefeiert werden, um sie anschließend weiter zu verfolgen und auszubauen.

<sup>1</sup> Am Besten in Form des *RSA Animate*

<sup>2</sup> The Cathedral and the Bazaar@Wikipedia

## *Zusammenfassung*

- *Neue Werte wie Unabhängigkeit, Exzellenz oder Sinnhaftigkeit gewinnen zunehmend an Gewicht gegenüber klassischen Faktoren wie Entlohnung, Status oder Macht*
- *Die Währung im Kampf um die kreativsten Köpfe verändert sich deutlich zu »offenen« Werten*
- *Open Source-Stärken wie Offenheit, Vertrauen, Transparenz, Vielfalt, Mut zur Innovation, Meritokratie rücken in den Mittelpunkt für eine innovative Unternehmenskultur*
- *Methodenkompetenz und Erfahrung wird wichtiger als Spezialisierung und Fachwissen*
- *Open Source-Aktivitäten zeigen die persönliche Handschrift eines Bewerbers offen auf*
- *Die zunehmende Vernetzung von Unternehmen löst Bereiche, Hierarchien und Unternehmensgrenzen auf und verschiebt dabei das bisherige Machtgefüge von Führungskräften und Managern hin zu kreativen Köpfen und Höchstleistern*

# 19 Kultivierung einer lernenden Organisation

*HR in einer neuen Rolle*



## **Katharina Sophie Kley**

Unternehmensberaterin | Wissensarbeiterin | Entrepreneur

*Schon während ihres Soziologie-Studiums hat Katharina bei der Cogneon GmbH, einer Unternehmensberatung aus dem Bereich Wissensmanagement, als Werkstudentin gearbeitet und wird dort abschließend auch ihre Masterarbeit schreiben. Thema der Masterarbeit ist die Evaluation des Management 2.0 MOOC (welcher 2013 von Cogneon durchgeführt wurde) sowie eine Konzeptionalisierung zur Integration von MOOCs in Unternehmen. 2013 bloggte sie bereits begleitend zum Management 2.0 MOOC über ihre Erfahrungen mit dieser Methode auf dem OSBF-Blog. Bei HR Innovation bringt sie dieses Wissen ein, um die Weiterbildungsmaßnahmen in Organisationen offener, selbstbestimmter und vernetzter zu gestalten.*



## **Simon Dückert**

Berater | Coach | Trainer

*Simons Vision ist die »Wissensrepublik Deutschland«, ein Land, in dem jeder Bürger lebenslang lernt und jede Organisation eine Lernende Organisation ist. Warum? Weil Wissen unsere einzige Ressource ist und diese sich durch Nutzung sogar noch vermehrt! Im Jahr 2001 gründete er die Firma Cogneon, die Unternehmen in den Themenfeldern Wissensmanagement, Wissensarbeit, organisationales Lernen und Management 2.0 unterstützt. Daneben engagiert er sich ehrenamtlich in Organisationen wie dem New Club of Paris, dem Leonardo Corporate Learning Network, der Gesellschaft für Wissensmanagement und der Corporate Learning Alliance.*

# Kultivierung einer lernenden Organisation

## HR in einer neuen Rolle

### Wissen & Lernen

*In der Gesellschaft des 21. Jahrhunderts werden Wissen und Lernen immer wichtigere Erfolgsfaktoren für Unternehmen und Organisationen, wenn sie es nicht schon sind. Das führt dazu, dass sich neben den klassischen Support-Funktionen in Organisationen, wie zum Beispiel Finanzen, IT und Personal, auch Disziplinen wie Wissens- oder Innovationsmanagement herausbilden. Diese sind allerdings, Stand heute, noch weniger stark verbreitet und weniger stark formalisiert als die klassischen Unterstützungs- und Management-Funktionen.*

Ein oft verwendetes Modell im Wissensmanagement sind die »Bausteine des Wissensmanagements« nach Probst/Raub/Romhardt (eine leicht anwendbare Methode, um Wissen zu managen), die von den acht Gestaltungsfeldern Wissensziele, Wissensidentifikation, Wissenserwerb, Wissensentwicklung, Wissens(ver-)teilung, Wissensbewahrung und Wissensnutzung ausgehen. Innerhalb dieser Handlungsfelder hat sich ein breiter Werkzeugkasten von



Methoden und Tools herausgebildet, die in der Praxis zum Einsatz kommen. Einige Beispiele:

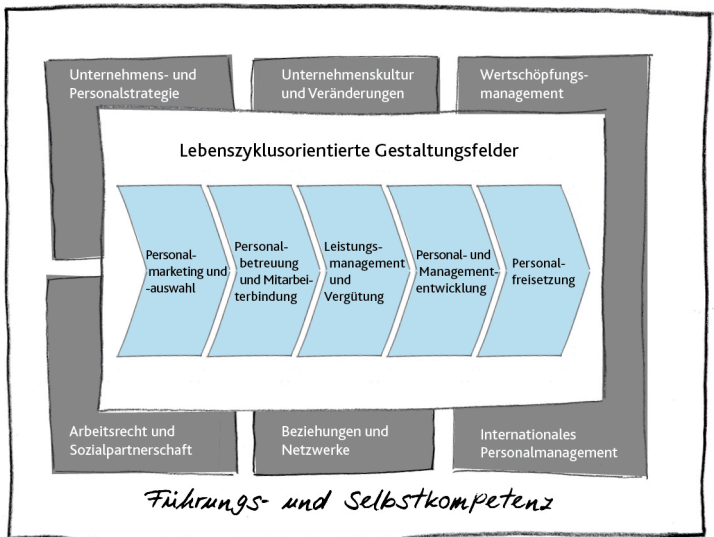
- *Lessons Learned (Wissensbewahrung)*: Am Ende eines Projekts oder an wichtigen Meilensteinen wird mit dem Projektteam eine Retrospektive durchgeführt und Erfahrungen werden gesammelt.
- *Expert Debriefing (Wissensbewahrung)*: Gehen Experten in den Ruhestand oder wechseln sie die Position, wird mit dieser Methode Wissen auf einen oder mehrere Nachfolger übertragen.
- *Communities of Practice (Wissens(ver-)teilung)*: Außer in Abteilungen und Projekten werden Mitarbeiter in Communities zusammengebracht, in denen sie durch regelmäßige Interaktion (online und offline) voneinander zu einem definierten Themengebiet lernen.
- *Flipped Classroom (Wissens(ver-)teilung)*: Ein Trainer zeichnet Elemente des Frontalunterrichts auf Video auf und stellt die Aufnahmen zur Verfügung. Die Lernenden können sich schon vor dem Training damit beschäftigen, gleichzeitig steht das Material auch für Nicht-Kursteilnehmer bereit.
- *Massive Open Online Course (Wissens(ver-)teilung)*: Eine große Menge Lernende (>1.000) nimmt zeitgleich an einem Online-Kurs teil, der meist aus

Input-Material, Videos, Tests und Diskussionsforen besteht. Beispiele dafür sind die Lernplattformen Coursera oder edX.

Da Wissen immer an den Menschen gebunden ist, wäre eigentlich die Personalabteilung ein geeigneter Ort, um die Förderung von Wissen und Lernen in der gesamten Organisation zu betreiben. Leider ist dies in der Praxis nur selten so zu beobachten. So konstatiert die ZEIT in ihrem Text »Mitarbeiter sind zweitrangig«<sup>1</sup>, dass es nur noch in 7 von 30 DAX-Konzernen einen dedizierten Personalvorstand gibt – Tendenz fallend. Die fehlende Bedeutung und die fehlenden Ressourcen führen in der Praxis dazu, dass sich HR, plakativ gesprochen, oftmals auf die Personalverwaltung und die Verwaltung von Weiterbildungskatalogen mit Präsenztrainings beschränkt.

Dabei wären gerade die etablierten Verantwortungsbereiche von HR sehr gut geeignet, um eine neue Lern- und Wissenskultur in die Organisation zu bringen. Dies soll anhand einiger ausgewählter Gestaltungsfelder aus dem HR-Gestaltungsfelder-Modell der Deutschen Gesellschaft für Personalführung (DGFP) aufgezeigt werden.

## Übergeordnete Gestaltungsfelder



Quelle: DGFP, HR-Gestaltungsfelder

Das HR-Gestaltungsfelder-Modell der DGFP gliedert sich in die drei Bereiche Führungs- und Selbstkompetenz sowie übergeordnete und lebenszyklusorientierte Gestaltungsfelder. Einige Beispiele für Ansatzpunkte innovativer HR-Maßnahmen:

- **Führungs- und Selbstkompetenz:** Beginnend mit dem Taylorismus beruhte das Management auf Fremdorganisierung von Arbeit, also auf Trennung von Hand- und Kopfarbeit. Folgt man dem Management-Vordenker Peter Drucker, so ist ein

Wissensarbeiter auch dadurch gekennzeichnet, dass er über seinen Job besser Bescheid weiß als sein direkter Vorgesetzter. Der Ansatz hier muss sich also in Richtung eines selbstgesteuerten, lebenslangen Lernens entwickeln.

- *Unternehmenskultur und Veränderung:* Traditionell fühlt sich die Personalabteilung eher für den Transfer bestehenden Wissens in Form von Kursen und Trainings zuständig. Dieser Bereich ist auch in Zukunft noch notwendig, muss aber durch neue Methoden ergänzt werden (zum Beispiel die weiter oben genannten Flipped Classroom, Massive Open Online Courses (MOOCs), oder aber auch Medien wie Podcasts, Soziale Netzwerke, Weblogs, Webinare). Zusätzlich muss neben der Vermittlung bestehenden Wissens ein Fokus auf die Generierung neuen Wissens (= Innovation) gelegt werden.
- *Personal- und Managemententwicklung:* Personalentwicklungsmaßnahmen laufen häufig nach dem Schema des Nürnberger Trichters ab: mehrtägige Präsenz-Veranstaltungen mit Frontalunterricht und (externen) Trainern. Ähnlich der Hochschulbildung geht es um das Erlangen von Zertifikaten und Scheinen. Hier muss ein stärkerer Fokus auf das informelle und selbstorganisierte Lernen ge-

legt werden, zu dem die Mitarbeiter befähigt werden sollen.

- *Beziehungen und Netzwerke*: Hat ein Lernender erst einmal die Grundlagen einer Domäne erlangt, ist für den weiteren Kompetenzaufbau der Austausch mit Gleichgesinnten wichtig (peer learning). Zu diesem Zweck sollten sich HR-Organisationen auch um den internen Aufbau von Netzwerken und (Lern-)Communities kümmern. Diese können z. B. aus einem bestehenden Kursprogramm heraus entwickelt oder durch einen MOOC gestartet werden.

Dass diese innovativen Ansätze nicht nur Theorie sind, sondern auch ganz praktisch umgesetzt werden können, soll im Folgenden anhand von drei kurzen Fallbeispielen aufgezeigt werden:

- *Telekom Shareground (Deutsche Telekom AG)*: Veränderung der Unternehmenskultur in Richtung »Entrepreneurship«
- *adidas Learning Campus (adidas AG)*: Fokus auf informelles und soziales Lernen mit informellen Lernorten und offenen Kursen im Intranet
- *Cogneon GmbH*: Unternehmensübergreifender MOOC zur Vernetzung von Praktikern im Bereich Management 2.0

## Telekom Shareground

Telekommunikationsanbieter wie die Deutsche Telekom sind einem immer schneller werdenden technologischen Wandel bei gleichzeitigem Preisverfall ausgesetzt. Um dem zu begegnen, hat der Vorstand der Telekom den Bereich »Group Transformational Change« gegründet, der Veränderungen im Denken und in den Handlungsweisen innerhalb der Organisation beflügeln soll.

Als eine Maßnahme wurde der »Telekom Shareground« als »Corporate Academy für den Kulturwandel« ins Leben gerufen. Die neue Strategie sollte durch folgende Prinzipien unterstützt werden:

- *Guiding Principles*: Leitlinien in Arbeitsabläufen wirksamer machen
- *Leadership Principles*: Neue Führungskultur in neuen Führungsaufgaben verankern
- *Arbeitskultur*: Durch neue Arbeitsmethoden Nutzerzentrierung und Agilität fördern
- *Zusammenarbeit*: Konzernweite und Silo-freie Kultur der Zusammenarbeit fördern
- *Lernkultur*: Durch innovative Lernmethoden Transformation fördern

Der »Shareground Berlin« wird ein konkreter Ort in Berlin, der die neue Kultur für Mitarbeiter erlebbar

machen soll. Nach dem Umbau eines großen Gebäudes gibt es einen Coworking Space, Meeting-Räume und Möglichkeiten, in Projekten zusammenzuarbeiten.

Da der Shareground als physischer Ort begrenzt ist, verfolgt die Group Transformation Change auch andere Ansätze, um die Mitarbeiter in Breite einzubinden. Dazu gehört beispielsweise der »Magenta MOOC« mit dem Untertitel »Share Your Entrepreneurial Spirit«, ein Massive Open Online Course, an dem 700 Mitarbeiter teilgenommen haben (beworben hatten sich 3600 Mitarbeiter aus 26 Ländern).

### *adidas Learning Campus*

Die adidas Strategie »Route 2015« verwendet den Slogan »New Way of Learning«, verbunden mit Prinzipien wie »open and honest«, »fact-based«, »non-political«, »collaborative« und »efficient«. Die Personalabteilung wurde 2012 beauftragt, hierfür auch die Corporate University des Unternehmens neu zu gestalten. Für die Erstellung des Konzepts mit dem an die Strategie angelehnten Slogan »The New Way of Learning« wurden insgesamt fünf Quellen herangezogen:

- Ein internes *Crowdsourcing*, bei dem sich alle Mitarbeiter beteiligen konnten

- Eine *Literatur-Recherche*, in der die wesentliche Literatur zu Erfahrungen und Trends bei Corporate Universities gesichtet wurde
- Ein *Benchlearning-Projekt*, bei dem adidas sich mit Unternehmen wie McDonalds, Apple, Google, Media-Saturn und anderen verglich
- Ein *Blog-Carnival*, bei dem externe Experten, aber auch die gesamte Öffentlichkeit ihre Ideen zu einem innovativen Ansatz beisteuern konnte<sup>2</sup>
- *Stakeholder-Interviews* mit HR-Managern und anderen Schlüsselpersonen innerhalb der Organisation

Projektleiter Christian Kuhna beschreibt im adidas Group Blog die Zielsetzung des Projekts wie folgt:

*»With this, we are seeing new trends in collaboration, knowledge management and learning – in the way people work together, share their knowledge and experience, and also how people develop and learn.«<sup>2</sup>*

Inspiziert durch Cluetrain Manifesto, TED-Konferenzen, offene Plattformen wie edX und die Rückmeldungen aus den oben genannten Quellen wurde mit dem »House of Learning« ein grafisches Modell geschaffen, das dem »adidas Learning Campus« folgende Prinzipien zugrundelegt:



- Openness
- Leadership
- Inclusivity
- Collaboration
- Innovation
- Sustainability

Die Idee, dass Lernen nur im Klassenraum stattfindet, wurde durch den Leitsatz *Working is learning and learning is working* aufgebrochen. In Kombination mit dem zweiten Leitsatz *Everybody is a Learner and a Teacher* wird ausgesagt, dass jeder Mitarbeiter in jeder Funktion und Hierarchiestufe, egal an welchem Arbeitsort, immer ein Lernender und ein Lehrer zugleich ist.

Gleichzeitig wurde durch den sogenannten »holistic knowledge cycle«, der Weiterbildung, Wissensbewahrung und Innovation (Wissensgenerierung) gleichermaßen umfasst, die Interdisziplinarität des organisationalen Lernens betont. Der Mitarbeiter wird zusätzlich in den Mittelpunkt des Erfolgs gestellt, indem der weitere Leitsatz *You learn – We grow* verwendet wird. Nur durch das individuelle Lernen (formell und informell) und das Teilen von Wissen kann adidas als Unternehmen nachhaltig erfolgreich sein.



Eine weitere wichtige Rolle im Konzept spielten kreative Lernorte (creative learning spaces), also die Orte, an denen adidas-Mitarbeiter lernen können. Hier wurde unterschieden in:

- *Virtual Campus*: Umfasst alle Elemente der virtuellen Infrastruktur, die zum Lernen angeboten werden. Hier steht das soziale Intranet »a-Live« auf Basis von SharePoint im Zentrum, innerhalb dessen virtuelle »Learning Kits« auf Basis eines an MOOC-Seiten angelehnten Standard-Templates (Titel und Einführung, Lern-Ressourcen, Diskussionsforum) angeboten werden
- *Physical Campus*: bei den physischen Lernorten wurde insbesondere auf informelle Spaces Wert gelegt. Ein erster kreativer Lernort hat mit »The Shed« in Herzogenaurach – einer ehemaligen Lagerhalle, die mit minimalen Mitteln umgewidmet wurde – im ersten Halbjahr 2014 eröffnet. Dort finden offene Trainings, aber auch Strategie- und Innovationsworkshops statt, um die zentralen Themen des Unternehmens abzudecken

Der adidas Learning Campus wurde im Juli 2014 gestartet, kurz darauf folgte die »Global Week of Learning« mit Veranstaltungen, Talks und Workshops an vielen adidas-Standorten weltweit. Der

Fortschritt des Ausbaus des Learning Campus kann im adidas Group Blog in unregelmäßigen Abständen verfolgt werden.

### *Management 2.0 MOOC*

Die Idee für den Management 2.0 MOOC entstammt dem Benchlearning Projekt Soziales Intranet<sup>3</sup>. Ziel des Projekts war es, bewährte Praktiken bei der Einführung und Nutzung sozialer Intranets zu identifizieren. An dem Projekt konnten global verteilte Unternehmen mit mindestens 10.000 Mitarbeitern und mindestens zwei Jahren Erfahrung mit internen sozialen Medien teilnehmen. Im Verlauf des Benchlearning Projekts wurden auch Weiterbildungsmaßnahmen thematisiert, es lagen bei den teilnehmenden Organisationen jedoch wenig Erfahrungen mit der Unterstützung innovativer Lehr- und Lernmethoden durch soziale Medien vor. Daher wurde eine Sammlung mit 36 Lehr- und Lern-Methoden erstellt und die für die Teilnehmer erfolgversprechendsten Methoden für eine Praxiserprobung priorisiert. Massive Open Online Courses (MOOC) und Communities of Practice landeten hierbei auf den vorderen Plätzen und wurden für ein gemeinsames Pilotprojekt ausgewählt. Im Folgenden werden die Erfahrungen mit dem MOOC geschildert.

Als Thema für den MOOC wurde »Management 2.0« ausgewählt. Der Begriff geht auf Prof. Gary Hamel zurück, der darunter die Innovation der Disziplin »Management« für das 21. Jahrhundert versteht. Um diese Idee aus den Blickwinkeln unterschiedlicher Disziplinen im Rahmen des Management 2.0 MOOCs zu betrachten, wurden insgesamt sechs Themenwochen angeboten:

- Lernen 2.0
- Projektmanagement 2.0
- Innovation 2.0
- Enterprise 2.0
- Kommunikation 2.0
- Führung 2.0

Umrahmt wurde das Programm von einer Auftakt- und Abschlussveranstaltung, um die Teilnehmer langsam an den Kurs heranzuführen und ihn gemeinsam zu reflektieren. Der Ablauf in den Themenwochen war immer gleich: Montags wurde Input-Material von drei ausgewählten Experten zur Themenwoche auf dem YouTube für Dokumente scribd.com veröffentlicht und per Gruppen-Newsletter an die Teilnehmer verschickt. Die Themen konnten im Verlauf der Woche im Gruppen-Forum besprochen werden, wobei Fragen, die in der

Gruppe besonders intensiv diskutiert wurden, in die Moderation der Live-Session einfließen. Außerdem bestand die Möglichkeit, sich während der Übertragung direkt über Twitter zu offenen Fragen in die Diskussion einzubringen.

Da die Vernetzung und der Diskurs der Teilnehmer untereinander das wichtigste Kriterium war, wurde zusätzlich zum gemeinsamen Austausch in persönlichen Lerngruppen aufgerufen. Die Lerngruppen konnten unternehmensintern oder auf regionaler Ebene organisiert werden (beispielsweise Lerngruppe Frankfurt, Lerngruppe Nürnberg, Lerngruppe Bosch, Lerngruppe Sennheiser).

Als Plattform für den MOOC wurde das geschäftsorientierte Netzwerk Xing ausgewählt, da hier ein Großteil der Zielgruppe schon vertreten war. Außerdem sollte dadurch die Hemmschwelle für den Kursbeitritt so gering wie möglich gehalten werden. In der Gruppe fand ein Großteil der Community-Aktivitäten statt.

Nachteile der Plattform waren die geringen Kopplungsmöglichkeiten mit anderen Social Media Kanälen, insbesondere Facebook, Twitter, Google+, und die fehlende Funktionalität, Inhalt und Doku-

mente in der Gruppe strukturiert darzustellen. Hierfür wurden externe Dienste (Cogneon-Webseite, Slideshare, Scribd) verwendet, was zu einer Fragmentierung der Inhalte und erschwerter Orientierung für die Teilnehmer führte.

Nach Abschluss des MOOC wurden alle Kursmaterialien übersichtlich im Cogneon Wiki bereitgestellt<sup>4</sup>. Die Community, die sich im Verlauf des MOOC bildete, bat um die Fortführung des thematischen Inputs zu innovativen Management-Ansätzen. Aus diesem Wunsch sind seit Mai 2014 die »Management 2.0 Lerntage« entstanden, die jeweils am zweiten Freitag eines Monats stattfinden und der Community als Austausch-Plattform dienen.

Der Ansatz von MOOCs als Lern- und Vernetzungsplattform kann leicht auf Unternehmen übertragen werden. Xing-ähnliche Plattformen sind bereits in vielen Unternehmen auf Basis von Jive, IBM Connections oder Sharepoint vorhanden. Diese können verwendet werden, um Weiterbildungsmaßnahmen oder Change-Projekte per MOOC zu begleiten und sich hier vom traditionellen Modell des »Klassenraums mit Frontalunterricht und Powerpoint-Präsentationen« zu lösen.

*Fazit:* Der Umbruch von der Industrie- zur Wissensgesellschaft stellt die HR-Funktion vor viele Herausforderungen, bietet aber auch viele Chancen für die Repositionierung von HR als strategischem Partner. Die etablierten Gestaltungsfelder von HR lassen, wie aufgezeigt, innovative, auf neuen Prinzipien basierende Ansätze zu. Hier braucht es mutige Innovatoren, die sich nicht vom Kanon der »Das-haben-wir-noch-nie-so-gemacht«-Sager aufhalten lassen und das Neue in die organisationale Realität bringen. Nur so kann HR seinen Beitrag leisten, die eigene Organisation Stück für Stück in eine lernende Organisation zu transformieren – eine wichtige Voraussetzung zum Überleben im 21. Jahrhundert.

<sup>1</sup> <http://www.zeit.de/2014/27/personalvorstaende-mitarbeiter-fachkraefte-personalmanagement>

<sup>2</sup> <http://blog.adidas-group.com/2012/05/help-us-find-the-new-way-of-working-and-learning/>

<sup>3</sup> <http://de.slideshare.net/cogneon/benchlearning-berichtsocintranet2012>

<sup>4</sup> <http://wiki.cogneon.de/Mgmt20>



## *Zusammenfassung*

- *HR ist eine im Unternehmen fest etablierte Funktion, auch wenn ihre Bedeutung abzunehmen scheint*
- *Da Wissen und Lernen in den Köpfen von Menschen stattfindet, ist »human resources« der richtige Ort, um sich damit ganzheitlich zu beschäftigen*
- *In der Praxis stehen in HR allerdings eher die Personalverwaltung und die klassische Weiterbildung (Kurse, Seminare) im Vordergrund*
- *Die etablierten HR-Gestaltungsfelder und das Mandat in der Organisation bieten jedoch auch Chancen, innovative Ansätze zu erproben*
- *Massive Open Online Courses (MOOCs), Flipped Classroom, Selbstgesteuertes Lernen und kreative Lernorte sind Beispiele innovativer Ansätze*
- *Für die Umsetzung braucht es im HR-Bereich mutige Innovatoren, die bei der stückweisen Transformation in eine lernende Organisation helfen*

# 20 Welche Rolle spielen kulturelle Werte im Personalwesen?

*Wirtschaftliche und kulturelle Globalisierung*



**Sham Jaff**

M. A. Internationale Wirtschaft |

Freie Journalistin |

Bloggerin über Innovationsaustausch  
zwischen Kulturen

*M. A. Internationale Wirtschaft mit Fokus Unternehmensentwicklung im globalen Kontext, freie Journalistin und Bloggerin über Innovationsaustausch zwischen Kulturen.*

# Welche Rolle spielen kulturelle Werte im Personalwesen?

## Wirtschaftliche und kulturelle Globalisierung



### Kulturkampf?

*Globalisierung ist das große Modewort der vergangenen Jahre. Kaum ein Thema wird so intensiv und kontrovers diskutiert. Globalisierungsbefürworter verbinden mit ihr die gegenseitige Annäherung der Kulturen, fusionierende Großunternehmen und Entfaltungsmöglichkeiten, die jegliche Erwartungen übersteigen. Doch es gibt genauso viel Kritik.*

Man fürchtet die Dominanz der Ökonomie, den Ausfall regionaler Vielfalt sowie eine zunehmende Ungleichheit zwischen Arm und Reich. Bereits in den 1960er Jahren fragte man sich, wie das mit der Globalisierung nun genau funktionieren würde. Unternehmen, national sowie international, beschäftigen inzwischen Mitarbeiter aus unterschiedlichen Kulturkreisen, die zusammenarbeiten müssen und sollen. Die große Herausforderung ist es, Rahmenbedingungen für ein harmonisches Miteinander zu schaffen.

Denn die Hürden und Vorurteile verschiedener Kulturen gilt es aus dem Weg zu räumen. An dieser Stelle könnte man die Frage stellen, ob Samuel Huntington mit seiner These vom »Kampf der Kulturen« recht behalten hat. Der US-Wissenschaftler sorgte mit seinem Aufsatz vor etwa 20 Jahren für viel Gesprächsstoff. Seine Prognose lautete: Nicht Wirtschaft oder Ideologie würden die Menschen spalten und ihre nächsten großen Konflikte auslösen, sondern Zivilisation. Eine Zivilisation definiere sich durch ihre Kultur, Tradition, am meisten aber durch Religion, und der Kampf der Kulturen werde vor allem Morgenland und Abendland entzweien. Meines Erachtens nach ist diese Weltanschauung nicht mehr zeitgemäß. In der heutigen Zeit sind nicht unterschiedliche Religionen Schuld an einem sogenannten Kampf der Kulturen. Eher spielt der Unterschied zwischen wirtschaftlichem und sozialem Fortschritt eine weitaus tragendere Rolle.

Dafür sind unter anderem multinationale Großunternehmen verantwortlich, wobei die Personalführung in diesem Zusammenhang ausschlaggebend ist. Wirtschaftswachstum ist demnach nicht nur eine Frage von steigenden Umsätzen, sondern auch das Resultat eines funktionierenden Personalwesens. Im

weiteren Verlauf soll dieser Aspekt näher beleuchtet werden.

### *»Kampf der Unternehmenskulturen«*

Personalführung ist nicht nur im nationalen Rahmen ein komplexes Thema. Vor allem im internationalen Umfeld sind zahlreiche Führungstheorien hierzu entstanden. Die eine, »richtige« Personalführung kann es nicht geben. Trotz Globalisierung können nationale und situative Handlungskontexte und Persönlichkeiten vielfältig sein. Mag die nationale Herkunft in den westlichen Industriestaaten weniger eine Rolle spielen, so ist sie im Nahen Osten oft entscheidend. Die Nationalität und der kulturelle Hintergrund des Einzelnen sind hier von großer Bedeutung. Oft entscheiden sie über Faktoren wie gewünschte oder erwartete Verhaltensweisen von Führungskräften oder Vorstellungen der Mitarbeiter hinsichtlich Partizipation oder Entscheidungsfreiheit.

Das Buchprojekt HR Innovation möchte neue Wege der Zusammenarbeit finden und damit das Personalmanagement insbesondere in westlichen Ländern verbessern helfen. Im Rahmen dieses Book Sprints halte ich es für richtig, auch regional über

den Tellerrand zu schauen und neue Brücken zu bauen – zum boomenden Nahen Osten.

### *Kultur macht den Unterschied*

Die kulturellen Unterschiede zwischen Ost und West erklären das jeweils unterschiedliche Wirtschaftswachstum. Während sich das Personalmanagement in Deutschland beispielsweise primär mit Fragen der Work-Life-Balance oder Kreativitätsförderung beschäftigt, geht es im Nahen Osten um Grundsätzlicheres: die Arbeitsmoral.

Zwar haben sich kulturelle Werte im Zuge der Internationalisierung einander angenähert, doch die von Huntington definierten Unterschiede der Kulturräume sind nach wie vor stark. Diese gilt es im Personalwesen von multinationalen Unternehmen so gut wie möglich zu überbrücken – denn kulturelle Werte bedingen die persönliche Einstellung zur Arbeit, daher auch die Leistung im Arbeitsleben.

Das Personalwesen eines multinationalen Unternehmens muss daher gewährleisten, dass interkulturell kompetente Führungskräfte die verschiedenen Bedürfnisse ihrer Mitarbeiter berücksichtigen, um die Menschen ihrer Herkunft entsprechend zu motivieren und zu führen. Sie haben zudem die

wichtige Aufgabe, Menschen, die andere kulturelle Werte haben, adäquat entgegenzukommen.

### *Zufriedenheit macht produktiv*

Ein generelles Verständnis für die Zusammenhänge zu entwickeln, in denen Arbeitswerte entstehen, ist insbesondere für Personalmanager in multinationalen Unternehmen wichtig. Nur wer sich richtig angesprochen und behandelt fühlt, kann zufrieden sein. Nur wer zufrieden ist, kann produktiv sein. Zielorientierte Maßnahmen und Ressourcenplanung bedingen nur teilweise den Erfolg eines Unternehmens. Eine geeignete Unternehmenskultur ist mindestens genauso wichtig.

### *Religion als Beispiel kultureller Diversität*

Religion ist Privatsache. Bestimmte Aspekte des gelebten Glaubens jedoch erfordern die Aufmerksamkeit der Führungskräfte. Allgemeine Kenntnisse über Religion und Kultur des Arbeitnehmers zeigen Respekt und Wertschätzung. Zum muslimischen Glauben gehört beispielsweise der Fastenmonat Ramadan, in dem gläubige Muslime an insgesamt 29 beziehungsweise 30 Tagen enthaltsam leben. Dies bedeutet, dass sie tagsüber weder essen noch trinken, außerdem nicht rauchen und auch



keinen Geschlechtsverkehr haben. Vor allem durch den Verzicht auf Flüssigkeiten kann das Fasten nicht nur bei schwerer körperlicher Arbeit zu Dehydrierung und damit einhergehender Konzentrationschwäche führen, sondern auch bei Büroarbeit.

Die islamischen Feiertage werden nach dem Mond berechnet. Aufgrund der kürzeren Mondmonate verschiebt sich der Ramadan um 10 oder 11 Tage pro Jahr Richtung Jahresanfang im Laufe eines gregorianischen Kalenders.

### *Wann ist Ramadan?*

*2015: 17.06. - 17.07.*

*2016: 06.06. - 05.07.*

*2017: 27.05. - 25.06.*

*2018: 16.05. - 14.06.*

In den nächsten Jahren erstreckt sich die Fastenzeit im Ramadan weiterhin über die Sommerzeit, was erhebliche Auswirkungen auf Muslime haben kann. Abhängig vom Unternehmensstandort können Sommertage hierzulande bis zu 17 Stunden andauern. Außer den bereits geschilderten Auswirkungen auf den Organismus können sich gesundheitliche Probleme als Folge von zu großen Mahlzeiten in der Nacht und einem anhaltenden Schlafmangel ergeben.



Ein Szenario aus »Kampf der Unternehmenskulturen« ist gar nicht so abwegig. Im Fastenmonat Ramadan im Nahen Osten werden die Öffnungszeiten in öffentlichen Einrichtungen häufig verkürzt. Während des islamischen Opferfestes bleiben sie sogar für vier Tage geschlossen. Die Uhren ticken deutlich langsamer und die Gesellschaft läuft in Zeitlupe – unvorstellbar für die westlichen Gesellschaften, in denen Effizienz und Produktivität oberste Maxime des Leistungsprinzips sind. Diese Effizienz von fastenden Mitarbeitern ungeachtet ihrer besonderen gesundheitlichen Umstände zu fordern, entspricht nicht den Grundgedanken einer integrativen Unternehmenskultur.

Eine erfolgreiche multikulturelle Personalführung weiß hiermit jedoch umzugehen. Nicht nur Führungskräfte, sondern auch das kollegiale Umfeld auf die besonderen Umstände des fastenden Mitarbeiters aufmerksam zu machen, ist eine wichtige Aufgabe des Vorgesetzten. Informationen zu Ramadan beispielsweise in Newslettern sowie Glückwünsche zum Ende des Fastenmonats helfen, Respekt für die Kultur und Tradition des Mitarbeiters zu zeigen und somit kommunikativ starke Brücken zu Vorgesetzten und Kollegen zu bauen. Darüber-

hinaus können einfache Änderungen wie das Einrichten von Gebetsräumen oder interkulturellen Kalendern, in dem die wichtigsten Fest- und Feiertage verschiedener Kulturen und Religionen eingezeichnet sind, eine Atmosphäre von Akzeptanz beziehungsweise Toleranz schaffen und damit beste Voraussetzungen für eine erfolgreiche Zusammenarbeit gewährleisten. Ebenso trägt eine flexible Arbeitszeitgestaltung, beispielsweise zur Durchführung von religiösen Praktiken, zu einer größeren Arbeitszufriedenheit bei.

Gesundheitsmanagement ist kein Fremdwort in vielen großen Unternehmen, wo sogenannte Gesundheitslotsen oder Kulturvermittler, geschulte Mitarbeiter zum Thema Gesundheit am Arbeitsplatz, als Mittler zwischen den Kulturen fungieren.

In beiden Kulturen, der christlichen und der islamischen, habe ich lange gelebt und gearbeitet. Aufgrund des rauen Umgangstons, peniblem Bestehen auf Pünktlichkeit (ungeachtet meiner Effizienz) und teilweise völliger Ignoranz gegenüber meines kulturellen Hintergrunds an so manchem Arbeitsplatz in Deutschland habe ich des öfteren gekündigt. Im Gegensatz dazu haben mir im irakischen Kurdistan der Mangel an Eigenverantwortung und an kreativen Gestaltungsmöglichkeiten sehr gefehlt. Sei es im

Bereich der Entwicklung, Kommunikation, Planung oder Führung – Personalabteilung und Führungskräfte sind für die erfolgreiche Unternehmensführung wesentlich und ihre Sensibilität ist gerade im internationalen Kontext gefordert. Die Berücksichtigung von verschiedenen kulturellen Werten im Unternehmen ist eine große Aufgabe. Die im eigenen Land bewährten Führungsstile und -methoden lassen sich nicht überall und auf jeden Mitarbeiter mit gleichem Erfolg übertragen. Ein Verständnis für die kulturelle Abhängigkeit von Führung hilft Managern und Personalabteilungen, interkulturelle Probleme zu vermindern und effektiver zusammenzuarbeiten.

*Fazit:* Über den ganzen Globus verteilt treffen Menschen unterschiedlicher Kulturen und aus den unterschiedlichsten geistigen und religiösen Traditionen an ihren Arbeitsplätzen aufeinander. Globalisierung als Austausch der Kulturen mit allen Chancen und Risiken findet in der direkten Kommunikation im alltäglichen Leben statt. Auch im multinationalen Unternehmen ist dies der Fall.

Zur effizienten Gestaltung der Personalführung spielen Respekt und Wertschätzung für die Kultur aller Mitarbeiter eine wesentliche Rolle. Die aktive

Unterstützung von Traditionen und Bräuchen anhand von – beispielsweise – konkreten Änderungen der Arbeitszeitgestaltung schaffen eine Vertrauensbasis, dementsprechend auch erhöhte Produktivität. Globalisierung bedeutet kein einfaches Gleichstellen, sondern ein Nebeneinandereinstellen von Werten.

### *Zusammenfassung*

- *Wirtschaftliche Globalisierung gibt es. Kulturelle Globalisierung noch nicht*
- *Kulturelle Werte bestimmen das Handeln, das Denken und das Fühlen eines jeden Einzelnen und bedingen somit Arbeitswerte und Leistung im Arbeitsleben*
- *Ein generelles Verständnis für den Zusammenhang zu entwickeln, in dem Arbeitswerte entstehen, ist wichtig für Personalmanager in multinationalen Unternehmen*
- *Zur effizienten Gestaltung der Personalführung spielen Respekt und Wertschätzung für die Kultur des Mitarbeiters eine wichtige Rolle*

# 21 Der ästhetische Prozess


*Impulse aus der Zentrifuge*



**Michael Schels**

Diplom-Germanist / Journalist Univ.

Kulturprojektemacher | Texter und Lehrer



*Michael Schels ist Diplom-Germanist / Journalist Univ., Kulturprojektemacher, Texter und Lehrer für Deutsch als Fremdsprache. Seine Interessen liegen in den Bereichen künstlerische Phänomene im gesellschaftlichen Kontext, Philosophie und Netzwerke. Als Dienstleister realisiert er Kommunikations-, Koordinations- und Organisationsaufgaben für Kulturprojekte, Veranstalter und Unternehmen.*

# Der ästhetische Prozess

## *Impulse aus der Zentrifuge*

*Die Zentrifuge ([www.zentrifuge-nuernberg.de](http://www.zentrifuge-nuernberg.de)) ist eine Initiative zur Vernetzung Kulturinteressierter und Kulturschaffender, die sich kurz nach der Schließung des Nürnberger AEG-Werks gründete. Im Jahr 2008*

### **Wahrnehmung**

*begann sie, Kunstaussstellungen in einer verlassenen Industriehalle auf dem stillgelegten Gelände zu realisieren. Die Zentrifuge war damit einer der ersten kulturellen Nutzer auf dem industriegeschichtlich bedeutsamen Gelände. Im Laufe der Jahre hat sie mehrere hundert Künstler präsentiert und in Projekten zusammengebracht sowie viele kunst- und kulturübergreifende Projekte (mit) ins Leben gerufen. Mangels personeller und finanzieller Kapazitäten musste die Zentrifuge den Betrieb der Halle auf AEG im Juli 2014 einstellen. Aber auch unabhängig von diesem Ort setzt sie ihre Projekte fort: Sie ist Herausgeber des Magazins PILOT, Mitveranstalter des CreativeMonday, Initiator des Projekts »Forschende Kunst« sowie Kooperationspartner bei Engineering 2050 und beim Nürnberger Businesskongress.*



*Der gemeinnützige Verein wirkt somit auch über die Zeit auf AEG hinaus als Künstler- und Vernetzungsplattform sowie als Ideeninkubator, Schnittstellen-Moderator und Impulsgeber.*

Der ästhetische Prozess, wie er in der Zentrifuge schon lange wirkt und nun zunehmend herausgearbeitet wird, ist ein Verfahren, um einen konstruktiven und nachhaltigen Austausch zwischen Menschen als denkenden, fühlenden und handelnden Wesen herzustellen. »Ästhetik« wird dabei im eigentlichen Sinne des Wortes als »Wahrnehmung« verstanden.

Zentrale Elemente des ästhetischen Prozesses sind Ziellosigkeit und Ästhetik. Ziellosigkeit bedeutet, dass zu Beginn und über einen längeren Zeitraum keine Ziele formuliert werden, da diese durch konkrete Vorgaben den Denk- und Wahrnehmungsraum nur einschränken statt bereichern würden. Die Ästhetik wird im Sinne der Wahrnehmung verstanden, also eine gegenwärtige Achtsamkeit einzuüben, mit möglichst wachen Sinnen durch diesen Prozess zu gehen und auf die Qualitäten der Wahrnehmungen zu achten. Fühlen und Denken kommen dabei

auf elementare Weise zusammen. Der ästhetische Prozess, wie er in der Zentrifuge gepflegt wird, setzt somit vorrangig auf Erkenntnisorientierung ... erst zum Ende hin kommt dann die Zielorientierung ins Spiel, da ja aus den Workshops heraus auch Wirkungen entfaltet werden sollen ... aber nicht müssen. Der ästhetische Prozess führt somit über mehrere Phasen von einem – bildlich gesprochen – gasförmigen zu einem zunehmend verdichteten Zustand. Die »Ziellosigkeit« ermöglicht es, scheinbar Selbstverständliches noch einmal zu überdenken und einen neuen Blick auf Gewohntes zu werfen. Ziele lassen sich nämlich auch anders, vielleicht sogar neu sehen, wenn man den Raum in Betracht zieht, in dem sich ein Ziel befindet und sich selbst in ein anderes Verhältnis zum Ziel setzt. Das Ziel verschwimmt und wird neu konfiguriert. Vielleicht löst es sich auch ganz auf und setzt sich an anderer Stelle wieder aus gleichen, ähnlichen oder gänzlich anderen Bestandteilen zusammen.

Die Beteiligten kommen beim ästhetischen Prozess in der Begegnung zu sich, werden für geistige und physische Phänomene, die ihnen gegenwärtig und unmittelbar begegnen, sensibilisiert, erkunden ihre eigenen Potenziale und die ihrer Mitmenschen und lernen Möglichkeiten kennen, sich abseits von

Konventionen neu auf die Welt einzulassen und sich in ihr zu bewegen. Die Zentrifuge erweist sich damit als Trainingscenter und Labor für einen einfühlsamen, achtsamen Zugang zur Welt – und dies ohne ideologischen Überbau, ganz aus uns selbst heraus. Wir lernen uns dabei als Menschen neu kennen und verstehen. Der ästhetische Prozess wirkt als Initiation für Menschen, die ahnen, dass ihre Möglichkeiten noch lange nicht ausgeschöpft sind und die ihre Spielräume im Denken, Fühlen und Handeln erweitern möchten.

Wie gelingt nun ein solcher »ästhetischer Prozess«? Wir haben mehrere Aspekte identifiziert, die wir für grundlegend erachten: Interdisziplinarität und Begegnung, und in der Begegnung Offenheit, Achtsamkeit, Toleranz, Geduld, Vertrauen, Mut. Eine ganz wesentliche Rolle spielt die Kunst, da sie exemplarisch für die Möglichkeit steht, die Welt und ihre Gegebenheiten aus größtmöglicher Freiheit heraus wahrzunehmen. Aus dieser besonderen Wahrnehmung erwächst ein existenziell höchst anspruchsvolles Selbstverständnis, das die Beteiligten geradezu dazu nötigt, sich als Künstler zu verstehen und etwas »Eigenes« zu schaffen, was gemeinhin einem Genius oder wenigstens einer Inspiration entspringt.

Solchen produktiv wirksamen Idealvorstellungen können wir uns als begrenzte Wesen nur annähern, doch legen wir bei »Forschende Kunst« Wert darauf, dass der ästhetische Prozess von Künstlern begleitet wird, die diesen unbedingten Anspruch an Freiheit und Ausdruck wach halten und in mancherlei Hinsicht vielleicht sogar verkörpern.

Unsere Erfahrungen geben Hinweise für gelingende Entwicklungsprozesse in Teams, Unternehmen oder Organisationen. Diese Prozesse sind (re-)produzierbar, aber aufgrund der Freiheit, die wir von vornherein fordern (müssen), sind die Ergebnisse des ästhetischen Prozesses im Vorfeld nicht absehbar und damit unkalkulierbar. Der ästhetische Prozess, wie wir ihn verstehen, ist nur möglich, wenn er ohne vorgegebene Ziele auf den Weg gebracht wird. Vertrauen in die konstruktive Kraft der Menschen, die sich auf ihn einlassen, setzen wir unbedingt voraus. Wer dieses Vertrauen nicht zu schenken bereit ist, wird den ästhetischen Prozess nicht erfahren und an seinen Ergebnissen nicht teilhaben können.

### *Implementierung*

Wie kann nun ein solcher ästhetischer Prozess, der keine vorgegebenen Ziele zulässt, überhaupt als

Prozess – beispielsweise im Unternehmenskontext – installiert werden? Es lassen sich einige Elemente identifizieren, die den Rahmen bilden für einen Freiraum, in dem der ästhetische Prozess zur Entfaltung kommt. So lässt sich im Vorfeld ein Bereich festlegen, dem er sich widmen soll. Dies können Felder der Organisation, der Produkt- oder auch der Personalentwicklung sein. Je nach Themensetzung entwickeln wir die Zusammenstellung des Teams mit einer interdisziplinären Mischung aus internen und externen Teilnehmern. Entsprechend der Philosophie von »Forschende Kunst« wird mindestens ein Künstler in den Prozess eingebunden. Sei es eine Bildende Künstlerin, die die »Folienwelten« von Ingenieuren zu einer Installation verarbeitet oder ein Musiker, der einer Wirtschaftswissenschaftlerin über Klänge einen Zugang zu vergessenen Erlebniswelten ermöglicht oder eine Literatin, die sachliche Argumente in eine Geschichte umformt – immer transformieren die künstlerischen Beiträge das Herkömmliche in etwas Unvorhergesehenes und schaffen neue Bedeutungen.

Der ästhetische Prozess wird auf mindestens drei Workshoptage angelegt, bei denen alle Beteiligten durchgängig involviert sein sollten. Ausnahmen



bestätigen die Regel. Er wird von zwei erfahrenen Coaches moderiert, wobei diese die Rolle eines teilnehmenden Beobachters einnehmen, sie bringen sich in den Prozess wie die anderen Teilnehmer ein, reflektieren und begleiten ihn, dokumentieren ihn aber auch. Aufgabe der Coaches ist es, in die Philosophie des ästhetischen Prozesses einzuführen, ein Bewusstsein für das schöpferische Potenzial in jedem Einzelnen und im Team zu schaffen und damit eine größtmögliche Offenheit und Achtsamkeit herzustellen.

### Wirksamkeit

Auch wenn der ästhetische Prozess bewusst ohne Zielvorgaben beginnt, so tragen die Teilnehmer doch in sich bereits Potenziale für mögliche Realisierungen, die sich in seinem Verlauf zeigen, ausdifferenzieren und transformieren. Er verlangt von jedem der Beteiligten eine größtmögliche Offenheit sowie Auseinandersetzung mit der eigenen Wahrnehmung und den eigenen Möglichkeiten, ebenso mit den Wahrnehmungen und Potenzialen der anderen. Wie dies konkret aussieht, lässt sich in den Protokollen zu »Forschende Kunst 2« nachlesen, die unter [www.forschende-kunst.de](http://www.forschende-kunst.de) dokumentiert sind. Durch den ästhetischen Prozess entsteht nachweis-

lich etwas Neues, das nicht vorhersehbar ist, jedoch im gemeinsamen Austausch vorangebracht wird. Die Beteiligten erarbeiten ein im freiwilligen Konsens und von allen Beteiligten getragenes Ergebnis, das die Basis für künftige Initiativen, Projekte und/oder Maßnahmen bildet. Unternehmen oder Organisationen, die diesen Prozess strategisch implementieren, gewinnen einen Zugang zu bislang ungeahnten Ressourcen, die nicht nur als Ideen wertvoll, sondern auch nachhaltig sind, da sie »aus dem Innersten« heraus entwickelt wurden und dadurch auch gelebt werden. Das Hinterfragen unseres Tuns wird in unserer getriebenen Zeit schnell als Luxus abgetan, dabei ist es doch das elementarste Fragen überhaupt. Mit der Frage nach dem »Sinn« sind wir beim Wertvollsten angekommen: Wir stellen uns die Frage nach dem Wert und der Bedeutung unseres Tuns, mithin unserer Existenz – »Urlaub vom Alltäglichen« nannte dies eine Teilnehmerin, eine andere wünschte sich sogar ein Abonnement nach solchen grundlegenden Freiräumen.

### *Einblick in einen Workshop-Tag*

In der zweiten Phase des Projekts »Forschende Kunst« entwickelten wir unsere ästhetisch geprägte Methodik interdisziplinärer Zusammenarbeit weiter,



die auch in unternehmerischer Hinsicht neue Spielräume eröffnet – beispielsweise in den Bereichen der Innovation oder der Personalentwicklung. Inhaltlich näherten wir uns der Musik und dem Klang an: Wie nehmen wir Musik und Klang wahr und was bedeutet uns Musik? Was können wir bei der Auseinandersetzung mit Musik und Klang voneinander lernen? Welche Impulse gehen von diesem Austausch aus?

Wir vergewisserten uns in einer ersten Rückbesinnung auf den ersten Workshop unserer Fähigkeiten und ihrer Möglichkeiten. Es entfaltete sich wie von selbst eine Bestandsaufnahme, bei der die Heterogenität, aber auch die Qualität und das Potenzial der Gruppe spürbar waren. Es galt, angesichts der bewusst hergestellten Ziellosigkeit nicht den Mut zu verlieren und darauf zu vertrauen, dass unsere Fähigkeiten, unsere Interessen und Motivationen zu etwas führen – uns auf etwas stoßen, das wir noch nicht kennen.

Wir tauschten uns über die Möglichkeiten der Musik im Hinblick auf Innovation aus, diskutierten über Musik als vielleicht einzige Kunstform, die unmittelbar die Gefühle bewegt, übten uns in phä-

nomenologischen Betrachtungen, reflektierten die Bedeutung des Flow-Zustands für die kreative Praxis und erörterten am Beispiel der Lyrik die Beziehungen und Unterschiede der Musik zu anderen Kunstformen.

Diese Gespräche hatten den bemerkenswerten Effekt, dass sie – im Nachhinein betrachtet – zu einem Ergebnis führten, ohne dass wir dies angestrebt hätten. Es gibt offenbar eine Selbsttätigkeit des Geistes, die im freien, offenen Austausch unter Menschen ideale Bedingungen vorfindet und die sich – sofern man ihr genügend Raum gibt – mit reichen Impulsen in uns rührt und durch uns zum Ausdruck kommt. Der Mensch als »Klang«-Körper für einen geistigen Raum, dessen Resonanz sich unter anderem in Sprache und Musik niederschlägt. Der Geist kondensiert gewissermaßen im dialogischen Prozess. Vielleicht könnte man so Inspiration verstehen lernen.

Wir folgten der Eingebung, die weiteren Betrachtungen auf drei Fragestellungen zu fokussieren: Was kann Musik in Zukunft (sein)? Wie arbeitet ein Musiker? Und: Was kann Musik bewirken? Damit kamen drei Aspekte kommender Auseinanderset-

zungen und damit mögliche Fokussierungen in den Blick – theoretisch, methodisch und praktisch.

Am Ende des Tages brachten wir – einem künstlerischen Impuls zweier Teilnehmer folgend – die Zentrifuge als den uns gegebenen und umgebenden Raum zum Klingen: Durch Klopfen, Schlagen, Streichen, Zupfen, Klatschen, Ziehen, Drücken, Drehen, Dehnen und viele weitere Bewegungs- und Berührungsvariationen erzeugten wir Resonanzen mit vorhandenen Gegenständen im Raum. Ein zentrifugales Orchester entstand wie aus dem Nichts.

**Klangbeispiel:**

<https://soundcloud.com/michael-schels/ausflug>

**Video:**

<http://youtu.be/ZQvkcUCao4s>

**Dokumentation:**

<http://issuu.com/zentrifuge/docs/forschendekunst2>

# 22 Kunst in Unternehmen

*Die neue Dimension*



**Thor van Horn**

Quantum Kunst

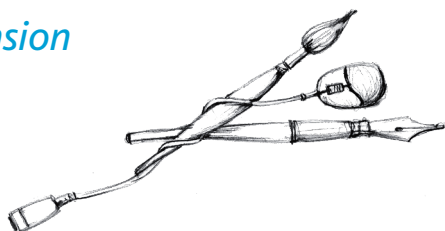


*Thor van Horn, Quantum Kunst, Intermediär an der Schnittstelle Kunst, Wirtschaft und Wissenschaft, Gestalter und Initiator von Kunstprojekten im öffentlichen Raum.*

[www.quantum-kunst.de](http://www.quantum-kunst.de)

# Kunst in Unternehmen

## Die neue Dimension



*Kunst und Unternehmen, das kann zusammengehen. Viele Bilder in den Gängen und Hallen von Firmen zeugen davon. Selbst Kultursponsoring ist eine immer beliebter werdende Maßnahme, um eine kulturelle Orientierung und die entsprechende Wertewelt nach außen darzustellen. Aber Künstler und Mitarbeiter im Dialog? Das erscheint unwahrscheinlich.*

### Kunst im Dialog

Eine Kooperation zweier artfremder, in Teilen konträrer Systeme? Wie sollte die funktionieren und was wäre der Nutzen? Eine stimmigere Unternehmenskultur? Ein Wandel der Strukturen? Ein Schritthalten mit dem Wandel der Werte? Das Entdecken und Fördern von Talenten? Offenheit? Ein Anstieg der Kreativität im Unternehmen? Eine andere Haltung gegenüber den Anforderungen? Glückliche Mitarbeiter oder zumindest ein besseres Betriebsklima?

Das alles und mehr wäre möglich. Pioniere wie der dm-Drogeriemarkt zeigen, dass ein »A.R.T.-Prinzip«<sup>1</sup> funktionieren kann. Ist dies ein Spezialfall? Die Berührungssängste bei anderen Unternehmen scheinen groß.

Was müsste eine wie auch immer geartete Schnittstelle leisten, was sind die Voraussetzungen?

Dabei ist nicht die Frage zu vergessen, inwiefern Künstler bereit sind, mit Unternehmen zu arbeiten. Es kann nicht darum gehen, dass sie die Leistung als Broterwerb deklarieren und im Sinne der Kunstpädagogik gestalterische Kurse anbieten, ähnlich dem schulischen Kunstunterricht. Das dürfte auch bei den Mitarbeitern eines Unternehmens wenig Motivation hervorrufen. Eine neue Generation von Künstlern sieht sich als systemische Künstler, die weder mahnende Instanzen noch Lieferanten von dekorativen Kunstwerken sind, sondern prozesshaft, selbstreflexiv an (gesellschaftlichen) Reibungspunkten arbeiten. Sie bringen sich und ihre kunstspezifischen Haltungen und Fähigkeiten nicht nur vollkommen ein, sondern verhelfen ihren Partnern zu Primärerfahrungen und Fähigkeiten, die es ihnen ermöglichen, an einem gesunden (Selbst-)Bewusstsein der Gesellschaft kreativ mitzugestalten. Ange-

strebt wird eine Synchronität von Gesellschaft und Unternehmen. Die Gralswächter des Systems Kunst wittern Hochverrat, Anbiederung, Prostitution. Sie sehen die Kraft der Kunst für Ziele instrumentalisiert, die sie ablehnen. Ob das Relevanz hat, soll dieser Artikel zeigen.

*Wann könnte ein Unternehmen überhaupt auf die Idee kommen, Künstler ins Unternehmen einzuladen, noch ohne die Dimension einer Zusammenarbeit zu erahnen?*

1. Das Unternehmen will ein Incentive. Ein Kreativworkshop soll die Mitarbeiter produktiver, ideenreicher machen und so weiter.
2. Der Anlass sind weiterreichende Missstände, die sich bereits in Zahlen ausdrücken lassen.

In der Regel trifft ein Unternehmen die Entscheidung vorher, ob es generell Einfluss auf der Elementarebene (Mikroebene) oder der Strukturebene (Makroebene) will. Eine bereits davor gesetzte Interaktion mit den Künstlern kann bei der Entscheidungsfindung unterstützen, da sie nicht beraten, sondern mit der Interaktion zum selbstständigen Handeln verhelfen. Besonders interessant wird dies, wenn ein Unternehmen einen echten Wandel will.



Künstler sind Meister in der Simulation von Krisen und haben die kreativen Strategien, sie zu lösen. Ohne Krise gibt es keine wirkliche Wandlung, sondern nur Modulation.

### *Das Bild von der Kunst*

Wann kann es innerhalb eines Unternehmens helfen, wie ein Künstler zu denken? Die meisten der Befragten beantworten dies im Vorfeld mit: »Nie« oder »wenn ich eine Ausstellung wie in einer Galerie oder einem Museum machen möchte«, »wenn ich mal kreativ sein muss«, eine vereinzelte, sehr interessante Aussage war: »wenn ich eine Frau beeindrucken möchte«.

Kunst als System ist deswegen so schwer zu fassen, weil sie unentwegt versucht, sich etablierten Mustern zu entziehen und neue hervorzubringen. Kunst ist ein Prozess. Will man das Wesen der Kunst beschreiben, könnte man sagen: Sie vereint Widersprüche auf einer Metabene. Das tut sie mit verschiedensten Mitteln auf vielfältigste Weise. Die Wahrnehmung und die Gewichtung dieses Outputs ist ebenso vielfältig wie widersprüchlich. Wie lässt sich also beurteilen, ob etwas Kunst ist, und wenn ja, wie bedeutend sie ist?

Diese oft zitierte Frage nach der Qualität von Kunst spielt eine zentrale Rolle, nämlich als »Infragestellung« der Kunst an sich: »Ist das Kunst oder kann das weg?« Dies hat direkte Auswirkungen auf das Image der Kunst im Allgemeinen, insbesondere darauf, wie ihr mit entsprechenden Vorurteilen begegnet wird.

*Zwei gegenläufige Entwicklungen  
sind beobachtbar:*

1. Die Kunst hat mit ihrem Autonomieanspruch in der Vergangenheit einiges dafür getan, um als Antithese zu bestehenden gesellschaftlichen Verhältnissen gesehen zu werden beziehungsweise in ihrer Spezialisierung einem elitären, gebildeten Kreis vorbehalten zu sein. Der Blick richtet sich dabei auf die Bildende beziehungsweise Akademische Kunst. Sie ist stark institutionalisiert. Entweder vom Staat gezielt gefördert oder im Kommerziellen auf eine kleine Gruppe von reichen Sammlern und wenigen Künstlern beschränkt.
2. Auf der anderen Seite ermöglicht der »öffentliche Raum«, sowohl im urbanen Umfeld als auch im Internet, eine »Demokratisierung« der Kunst, entkoppelt von jeglicher Institutionalisierung (inklusive der Massenmedien wie TV oder Presse).

### *Paradigmenwechsel: Die lebendige Kunst*

Die »Demokratisierung« der Kunst verändert sie im Kern. Wir können Kunst an jeder Straßenecke (Streetart, Urban Art) oder nach jedem Mausklick finden. Gelockt wird mit Originalität. Zentral ist der Aha-Moment, der Blitz im Gehirn des Betrachters, ganz unmittelbar. Der Unterhaltungsfaktor ist wichtig. Dabei wird Authentizität von Publikum und Kollegen hoch bewertet. Sie ist ein Zusammenspiel aus Unmittelbarkeit, Unverstelltheit, Identifikationsangebot, Treue zu den eigenen Werten. Die »Wahrhaftigkeit« des Moments wird gesucht. Kategorisierungen, wie wir sie aus der etablierten Kunst kennen, fallen schwer. Stilmerkmale und alte »-ismen« haben hier ausgedient.

Die Akteure haben einen anderen Ästhetikbegriff. Es geht um Strategien. Der Rezipient, der Zuschauer, Leser, Zuhörer, der Internetsurfer sind nun alle zunächst Passanten, die »im Vorbeigehen« erobert werden müssen. Partizipation, Irritation, Inszenierung, Provokation, Transformation, Narration, Ironisierung sind allesamt darauf ausgerichtet, den Passanten aus dem Stand mitzureißen, um ihn teilhaben zu lassen an einer impulshaften, viralen Idee. Viralität ist ein Phänomen der Netzwerke.

Sie passiert über die medialen Grenzen hinweg, mehrere Medien werden gleichzeitig bedient. Sehr oft sind die Ereignisse sowohl im urbanen öffentlichen Raum inszeniert wie auch (reproduziert) im Internet präsent (Rückkopplungseffekt). Die Idee und ihre Impulskraft steht vorne. Die Netzdynamik wird mit Kreativität befeuert. Es kommt zu einem sogenannten »Hochschaukeleffekt« (Peter Kruse).<sup>2</sup>

Die Dynamik hat natürlich ihren Preis in der Kurzlebigkeit der Beiträge und des Künstlerruhms. Das hängt unmittelbar mit den wegfallenden Schutzmechanismen eines expertenorientierten und hierarchischen Systems zusammen.

Die Institutionen spielen hier nicht nur eine untergeordnete Rolle, sondern werden bewusst umgangen, insbesondere bei der Bewertung. Das Prinzip, die Idee der »Vernetzung«, führt dazu, die Qualität an der Dynamik der Vernetzungen abzulesen. Die Anzahl der Netzknoten, Grad der Spontanaktivität und das Vorhandensein von Rückkopplungen sind Indikatoren. Eine hohe Dynamik lässt das System aufblühen und wird als (direkte) Qualität wahrgenommen. (siehe auch »Zen und die Kunst, ein Motorrad zu warten«, Robert M. Pirsig)  
Die Experten sitzen erst in der zweiten oder dritten

Reihe und reagieren, indem sie einzelne »Straßen-Künstler« wie zum Beispiel Banksy adeln. Dies scheint jedoch in dem sich selbst hochschaukelndem System wenig zu interessieren beziehungsweise funktioniert nur in Einzelfällen mit dem Hintergrund einer Kommerzialisierung. Die Halbwertszeit von »Castingshowstars« ist ein Beispiel. In dem Moment, in dem die Authentizität, die »Streetcredibility«, verloren geht, funktioniert die Wirkung nicht mehr.

Guerilla Marketing dürfte das interessanteste Crossover von Wirtschaft und Straßenkunst sein. Die oben beschriebenen Strategien haben schnell über die Schnittstelle »Werbung« Einzug gehalten in das System der Wirtschaft. Sie konnten Aufmerksamkeit erzeugen und damit Anerkennung finden.

Doch eine echte Verbindung zur MARKE, also Nachhaltigkeit im Sinne von Eigenwerbung lässt sich nur mit einer deckungsgleichen Haltung, sprich: Authentizität, erreichen. Die gnadenlose Transparenz der Social Media zwingt Unternehmen, auf gesellschaftliche Werte und Themen wie Umweltschutz, Transparenz, Fair Trade etc. nicht nur einzugehen, sondern sie zu verinnerlichen. Die Wirkungsstrategien des Guerilla-Marketings funktionieren

zwar unabhängig von der Haltung, doch wird eine Verbindung zum einzelnen Unternehmen genauso schnell hinterfragt, wie sie wahrgenommen wird.

*Was können wir aus den beschriebenen Zuständen ableiten?*

1. In Bezug auf einen Dialog »Unternehmen mit Künstlern« hat die »lebendige Kunst« einen Vorteil gegenüber der expertenorientierten (akademischen). Sie ist für Mitarbeiter in einem Unternehmen, die nicht zu den fünf Prozent der gezielt Kunstinteressierten gehören, wesentlich attraktiver.
2. Die Haltung der lebendigen Kunst motiviert die Künstler, offener gegenüber einem breiten Publikum zu sein, ein Gemeinschaftserlebnis zu bewirken, geradezu überall sein zu können und gesellschaftsverändernd zu wirken. Die noch in der Avantgarde verfehlte Forderung, Kunst sollte in den Alltag einziehen, wird wahr. Die Zuschauer werden unmittelbar integriert. Das geht so weit, dass sie sogar selbst zu Akteuren werden (beispielsweise bei einem Flashmob).
3. Rein parasitäre Haltungen gegenüber der Kunst führen nicht zu einer authentischen Haltung und Ausstrahlung.

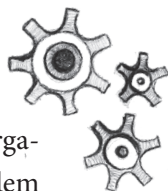
4. Das alte Bild vom Künstler, das sich aus dem Geniebegriff mit begleitender Weltfremdheit speist, bekommt mit der demokratisierten, sich rasant vernetzenden Kunst schlagartig eine neue Richtung. Trotzdem bleiben die Berührungsängste, die die Mehrheit der Unternehmen mit Künstlern – und umgekehrt – hat.

Wie ist ein Transfer dieser Dynamik und ihrer Inspiration auf Unternehmen möglich? Es bedarf eines Schnittstellendesigns.

### *Die Haltung in den Unternehmen*

Ein Unternehmen ist in seiner internen Organisationsstruktur kein Stadtviertel, das von jedem besucht werden kann. Jedes System definiert sich und seine Identität sowohl aus seiner Produktivität heraus als auch mit Abgrenzung. Der Begriff »Marke« vereint beide Aspekte, das Produzierte und dessen Abgrenzung. Im Marketing hat man gelernt, dass die Balance die eigentliche Herausforderung ist. Das ist auf das ganze Unternehmen übertragbar.

In seinem Aufsatz zur Corporate Social Responsibility (CSR) definiert Ruediger John, dass Unternehmen wie »Mikrogesellschaften« zu sehen sind. Sie sind strukturiert, effektiv und interaktionsfähig.



Spezialisierung, Sicherheitsstreben, Routine, Fokussierung und Gleichschaltung sind jedoch Gegenkräfte zur Interaktionsfähigkeit.

»Wie jedes autopoietische System tendiert auch das System ›Unternehmen‹ zu einer Entkoppelung, so dass in einem Unternehmen die Wahrnehmung auf Kriterien der Wirtschaft vereinfacht, das Handeln nur noch begrenzt reflektiert wird und damit (das Unternehmen, Anm. d. R.) nur eingeschränkt erkenntnis- und interaktionsfähig ist (unter anderem bis hin zur mangelnden gesellschaftlichen Integrationsfähigkeit und fehlender Wettbewerbstauglichkeit)...« (*Ruediger John, Corporate Social Responsibility – Erweiterte Erkenntnisfähigkeit durch kulturelle Kontextualisierung*)

Das ist evident, und die Unternehmen wissen es auch. Was sie oftmals nicht sehen, ist, dass dieses Wissen sie nicht schützt. Will ein Unternehmen sich aus der eigenen Definition heraus erklären oder entwickeln, spricht Ruediger John von »Autismus«.

Daher suchen sich Unternehmen Berater für die ständig wandelnden Anforderungen des Marktes und der Mitarbeiter. Diese Berater ermöglichen ihnen einen Blick von außen. Dadurch versucht man Stagnation, Isolation, Autismus, Fehleinschät-



zungen zu vermeiden. Der Berater soll Veränderung herbeiführen. Entweder genießt er aufgrund seiner Erfolge oder seiner Methode Vertrauen, oder er muss überzeugen. Je mehr er das bestehende System in Frage stellt, desto weniger Anknüpfungspunkte hat er in seiner Argumentation. Letztendlich muss der Perspektivenwechsel von den Unternehmenslenkern nachvollzogen werden. Hierfür bedarf es der Bereitschaft und der Fähigkeit der Angesprochenen.

Wie kann Kunst an dieser Stelle einen Beitrag leisten? Künstler beraten Unternehmen beziehungsweise ihre Mitarbeiter nicht, sondern unterstützen sie in ihrer Bereitschaft und Fähigkeit zum Perspektivenwechsel. Die Auseinandersetzung mit Kunst macht offen gegenüber anderen Standpunkten und führt zur Reflexion des eigenen. Sie macht diskurs- und entwicklungsfähig und schärft sowohl die Wahrnehmung gegenüber Andersartigem als auch Bekanntem. Es geht darum, Phantasie und Kreativität mit diesen Fähigkeiten zu einer Haltung zu paaren. So gelingt ein SELBST-Bewusstsein. Dabei gilt es, die Kluft zwischen Mitarbeiter und Führung minimal zu halten, das heißt, die Veränderung der Haltung der Mitarbeiter und des Unternehmens zu synchronisieren.

Mitarbeiter sind gleichzeitig Teil der Gesellschaft. Warum sind sie nicht selbst das Regulativ? Im Gegenteil, es ist mitunter sogar so, dass sie morgens in die Firma kommen und sich eine »Maske« aufsetzen. Die Stimmung und die Arbeit leiden. Die Wertewelt des Unternehmens ist nicht (mehr) kompatibel mit der des Mitarbeiters. Die Verbindung stellt einzig sein Einkommen dar, das ihm in der Gesellschaft ein Auskommen sichert. Die Ursachen für diese Spannung können viele sein, und es liegt von Unternehmensseite nahe, eine qualitative Analyse vorzunehmen und an den entsprechenden Punkten anzusetzen, ähnlich wie in einem Regelkreis. Der Arbeitgeber sucht motivierende Maßnahmen aus einem Katalog, die mehr oder weniger Erfolg zeigen. Oft reichen jedoch extrinsische Motivatoren nicht. Da mit herkömmlichen Methoden die intrinsischen Attraktoren schwer auszumachen sind, kommt es zu Unzufriedenheit auf beiden Seiten.

Mitarbeiter stellen sich die Frage nach dem Sinn ihres Tuns. Sie haben persönliche Werte, die sie in das Unternehmen einbringen können oder auch nicht. Sie fühlen sich glücklich oder auch nicht. Genau wie zu den Werten des Unternehmens stehen die Mitarbeiter auch in Reibung zu den gesellschaft-

lichen Werten. Diese Werte sind sogar gruppenspezifisch unterschiedlich gewichtet. Die Psychologie des Glücks und der Motivation ist keine Konstante.

Viele Unternehmensführungen fühlen sich hier überfordert. Wie können sie ein animierendes und authentisches Bild ihres Unternehmens zusammen mit den Mitarbeitern formen?

Wie kann ausgerechnet die Kunst an dieser Stelle ansetzen?

Ruediger John sagt hierzu: »Kunst ist vor allem dann in der Wirtschaft wirksam, wenn Kriterien und Wertegerüst der Kunst mit denen der Wirtschaft konfrontiert werden (Kriterienüberlagerung). Ergebnisse hieraus lassen sich nicht mit den Mitteln des (klassischen) Controllings erfassen, wohl aber machen sie sich in ihrer langfristigen Wirkung bemerkbar, so dass statt einer marketingorientierten ›Corporate Identity‹ (einer aufgesetzten Oberfläche) ein ›Corporate Standing‹, also eine (relativ) authentische Haltung der Institution, entstehen kann. Teil dieser ist, was populär als ›Unternehmenskultur‹ bezeichnet wird, und diese wirkt sich als kultureller Mehrwert, auch unter ökonomischen und ethischen Kriterien betrachtet, positiv aus.

Eine tatsächliche ›Corporate Cultural Responsibility‹ stellt sich also nicht in punktuellen Fördermaßnahmen und Sponsorings dar, sondern in der permanenten Reflexion und Kontextualisierung des eigenen Handelns unter gesellschaftlichen und kulturellen Kriterien.« (*Ruediger John, siehe oben*)

Wie ist nun diese authentische Haltung zu erreichen, die eine Wertewelt der Kunst miteinschließt und gleichzeitig die eines Unternehmens reflektiert und weiterentwickelt? Was ist überhaupt die Wertewelt der Kunst? Woran orientiert sich die systemische Kunst?

Der Künstler Joseph Beuys gibt auf diese Fragen eine Antwort.

### *Joseph Beuys als Grundsteinleger*

»Spiritualität, Offenheit, Kreativität und Phantasie« seien in jedem Menschen bereits vorhanden, so Beuys. Diese Fähigkeiten müssten nur erkannt, ausgebildet und gefördert werden. So könnten wir alle zu Künstlern werden.

Mit seiner Aussage »Jeder ist ein Künstler« wurde Beuys oft missverstanden. Er meinte nicht, dass jeder den Pinsel in die Hand nehmen sollte und sofort Kunst produzieren könnte. Auch nicht, dass

alles, was einem aus kreativen Ambitionen aus der Hand fließt, sofort auch als Kunst zu bewerten sei. Sein »erweiterter Kunstbegriff« zielte darauf ab, dass jeder als Teil der Gesellschaft auch Einfluss auf ihre Gestaltung nehmen kann.

Beuys setzte sich in seinem Werk mit Fragen des Humanismus, der Sozialphilosophie und Anthroposophie auseinander (also Bereiche der Werteforschung). Dies führte zu seiner spezifischen Definition eines »erweiterten Kunstbegriffs« und zur Konzeption der »Sozialen Plastik« beziehungsweise »Sozialen Skulptur« als Gesamtkunstwerk. »Soziale Plastik« ist ein bildhaftes Synonym für Gesellschaft. Schon Ende der 1970er Jahre forderte er ein kreatives Mitgestalten in Gesellschaft und Politik. Ausgerechnet Beuys, der mit seiner abstrakten Kunst die Gesellschaft stark provozierte, propagiert hier nichts anderes als die Aufhebung der Systemgrenzen. Er ist damit Wegbereiter und zeigt die breite Brücke vom Alltag zur Kunst, die in beide Richtungen frequentiert wird. Sein Konzept ist die Verbindung der Kunst mit einer humanen Gesellschaft und legt damit den Grundstein für eine systemische Kunst.

Sein Wertekanon steht nicht als Ideal für sich, sondern gibt die Lösung vor. »Spiritualität, Offen-

heit, Kreativität und Phantasie« sind Werte und Eigenschaften, die zusammen eine Haltung begründen und zudem eine Handlungsaufforderung, um die Formung einer komplexen, authentischen und werteorientierten Gesellschaft (oder auch eines Unternehmens) zu bewerkstelligen. Das ist durchaus pragmatisch. Beuys dogmatisch oder gar religiös zu verstehen, wäre ein Widerspruch in sich. Es gilt, diese These zu überprüfen, indem wir den für ein Unternehmen attraktivsten Aspekt beleuchten: Die Kreativität.

### *Kreativität ist eine Haltung*

Das Bild der Kreativität ist mit dem der Kunst eng verwoben. Eine Mystifizierung von Kreativität geht damit einher. »Entweder ist man kreativ oder nicht« ist ein oft gehörter und kaum hinterfragter Satz, der auf der einen Seite seine Berechtigung zu haben scheint. Auf der anderen Seite macht er es leicht, Entwicklungen zu verhindern und Bemühungen von vornherein auszuschließen.

Dabei sehen die Unternehmen Kreativität deutlich als eine bisher viel zu wenig genutzte Ressource. Das bezieht sich auch auf die Bereiche außerhalb der Entwicklung, beziehungsweise an sich kreative Abteilungen wie Marketing und Werbung. Die hier-

bei bisher bemühten Kreativitätstechniken haben offensichtlich versagt im Ansinnen der Konzerne, Kreativität in allen Bereichen zu fördern. Sonst wären sie deutlich etablierter.

*Dafür gibt es im Wesentlichen vier Gründe:*

1. Fokussierung auf Kreativität als »Problemlösungsverfahren«. Kreativität löst Probleme erst in der Nachschau. Die Voraussetzungen werden ausgeblendet.
2. Das Primärerlebnis fehlt. Im Nachahmen der Techniken entsteht nicht die für die Kreativität notwendige Einstellung. »Kochen nach Rezept« führt nicht zu Eigenkreationen.
3. Die Grundstrukturen in der Organisation von Unternehmen (Hierarchie, Effizienzbegriff, Wertewelt, Gewinnmaximierung) lassen wenig Freiräume.
4. Es gibt keine Ritualisierung. Häufig werden nach den Kreativworkshops und den nachfolgenden Anwendungsversuchen die Bemühungen eingestellt. Die Betreuer bleiben nicht im Unternehmen. Ein Gegen-Referenzmodell ist der dm-Drogeriemarkt. Es zeigt, wie eine immerwährende Begleitung durch professionelle Künstler Früchte tragen kann. Dort arbeitet man schon seit Jahr-



zehnten mit professionellen Künstlern zusammen – mit dem Ziel, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ihr Selbstbewusstsein und ihre Selbstständigkeit zu entwickeln.<sup>3</sup>

Kreativität ist also keine Fähigkeit, die mittels einer Technik zielgerichtet für einen Zweck eingesetzt werden kann. Sie ist eine Haltung. Unternehmen wie Google haben das erkannt und versuchen eine kreative (Arbeits-)Atmosphäre zu schaffen, die im weitesten Sinne an einen Kinderspielplatz erinnert. Was ist hierbei die Strategie eines Weltkonzerns wie Google? Was kann ein kleineres Unternehmen davon lernen? Was hat dies mit Kreativität zu tun? Warum waren wir als Kinder kreativ und sind es nun nicht mehr?

Um zu verstehen, wie wir kreativ sein können, müssen wir verstehen, wie verwoben dies mit unserer Persönlichkeitsstruktur ist und wie unser Denken funktioniert.

Unser »ICH« ist ein komplexes Konstrukt aus Mustern, nennen wir es Erregungszustände, die in einem Wechselspiel zur Umwelt stehen. Die Muster haben eine innere Verknüpfungslogik (dieser Erregungs-



zustände). Diese Logik lässt eine jeweilige Erweiterung des gesamten Konstrukts um kleinere Muster zu oder nicht. Das passiert selektiv. Sehr vereinfacht heißt das: Wir sehen, was wir sehen wollen.

Das erklärt, warum Kinder so kreativ sind. Sie müssen diese MUSTER erst kreieren. Eine zunächst einfache »Verknüpfungslogik« existiert bereits durch die Gehirnstruktur selbst, wird jedoch synchron mit den erworbenen Mustern immer komplexer und formt sich schließlich zur PERSÖNLICHKEIT (=ICH). Am Anfang gibt es nur wenige hinderliche, bereits vorhandene Muster, die die Aufnahmefähigkeit für Neues »träge« machen könnten. Kinder sind daher OFFENER. Sie haben noch keine eigene ausgebildete, systeminterne »Kontrollinstanz« im Gehirn, die ihr experimentelles Verhalten in Frage stellen würde. (Eltern können einen Teil dieser Kontrollfunktion übernehmen und daher eine Entwicklungsrichtung fördern oder sie behindern.) So erklärt sich, dass Erwachsene weit weniger kreativ beziehungsweise innovativ sind. Vernetzung führt zu Komplexität und diese führt zu Struktur, zu einer Ordnung. Das System, also unser »ICH«, ist auf Erfolg und damit Effizienz gerichtet. Sprich, wir ordnen alle Aspekte, die auf uns einwirken, in

unser bereits vorhandenes Systemgeflecht (Logik, Sinn). Was nicht hineinpasst, wird selektiert oder abgelehnt. Wirklich Neues ist oft hinderlich, da es einer aufwendigen »Neuordnung« bedürfte. So beschäftigen sich Erwachsene zum Großteil mit der ANWENDUNG ihrer vorhandenen Muster im Beruf und im Alltag. Sie vermeiden möglichst neue Ideen, da eine Neuordnung ÜBERWINDUNG und vermeintlich widersinnige Strategien erfordert.<sup>4</sup> (Eine Ausnahme ist die echte Notsituation oder Krise, die auf das Versagen der bisherigen Strategien zurückgeführt werden kann. Erst hier findet die aufwendige Überprüfung und Infragestellung der Musterverknüpfungen statt). All diese Mechanismen sind auch auf ein System wie ein Unternehmen übertragbar.

Kommen wir zurück auf die Behauptung »Kreativ ist man oder eben nicht.« Anhand der obigen Argumente ist nun ableitbar, dass Kreativität nicht abhängt vom Typus einer Persönlichkeitsstruktur (beziehungsweise Unternehmensstruktur), sondern vom Trägheitsfaktor bei der Bildung von neuen (Denk-)Mustern. Das bringt uns sofort auf die von Beuys postulierten Eigenschaften »Offenheit« und »Phantasie« als Voraussetzungen. Das zeigt, inwie-

fern sich die von Beuys benannten elementaren Eigenschaften gegenseitig bedingen.

Die Frage ist, wo kann nun das Unternehmen, das einen Entwicklungsprozess anstoßen will, beginnen? Offenheit bedingt einen kreativen Akt in der Persönlichkeitsstruktur, Kreativität bedingt Offenheit und Phantasie, und Phantasie bedingt Kreativität.

### *Die Schnittstelle »Kunst und Unternehmen« in der Anwendung oder »Das Spiel im Freiraum«*

Wie soll nun dieser interaktive Dialog mit einem Künstler funktionieren, oder anders formuliert: Wie sieht das Schnittstellendesign aus?

Die Möglichkeit, in einem bestimmten Rahmen neue Muster zu testen, ohne ihre Zweckorientiertheit und persönliche Sinnhaftigkeit vorher überprüft zu haben, ist das SPIEL.

Bei diesem kreativen Dialog zwischen Künstlern und Mitarbeitern wird ein zeitlicher und struktureller Freiraum deklariert, der das Spiel im Unternehmen ermöglicht. Der zeitliche Rahmen ist minimal (in der bisherigen Praxis circa 10 Minuten pro Woche über den Zeitraum eines halben Jahres). Die mitreißenden kreativen Ausdrucksmöglichkeiten der lebendigen Kunst, wie wir sie kennengelernt

haben, bieten die Strategien und die Vorlage für die Gestaltung. Sie sind per se auf Interaktion ausgelegt.

Ziel ist die Hinführung zu einer Primärerfahrung, die ritualisiert wird und schließlich als Schlüssel(-erlebnis) für die weitere Entwicklung genutzt werden kann. Selbstbewusstsein, Toleranz, Offenheit stellen sich mit aktivierter Kreativität ein und umgekehrt. Künstler können die nötigen Impulse setzen, um den Prozess anzustoßen und weiterzuführen.

Bei systemischer Kunst erfolgt ein Transfer in beiden Richtungen. Während die Schnittstellendesigner Wertewelten verbinden, fördern sie Authentizität. Die Schnittstelle leistet das, was auch im Wesen der Kunst zu finden ist: Die Verknüpfung von Widersprüchen auf einer Metaebene. Dies ist ein kreativer Prozess, der etablierte Haltungen und Muster in einem System, mithin sowohl bei einem Individuum als auch bei einem Unternehmen, verändert.

Er bedarf mehrerer Schritte, angefangen von der Entmystifizierung über die Inspiration bis hin zu dem Punkt, an dem der Mitarbeiter selbst agiert, quasi zum »Künstler« wird. Voran steht ein Impulsworkshop. Er soll ein Bewusstsein für die Wertigkeit schaffen. In ihm wird bereits der Freiraum für das

Spiel im Sinne von definierten Zeiteinheiten und (sozialen) Räumen deklariert. Die so ermöglichten Aktionen direkt im Unternehmen animieren und begeistern die Beteiligten. In der Folge ist es wichtig, diese Aktionen zu ritualisieren, um Nachhaltigkeit zu schaffen.

Außerhalb von Kriegen, gesellschaftlichen und persönlichen Krisen haben es die revolutionären Erfindungen und die Kunst immer wieder geschafft, die Menschen in andere Welten zu versetzen. Immer geht es darum, ein Feld zu beschreiten, das vorher noch nie beschritten wurde. Ein Kind tut das, wenn es sein erstes verstandenes Wort sagt. Eine Nation vollbringt das, wenn sie für sich die Demokratie entdeckt, die Welt, wenn sie das Internet nutzt. Ein Unternehmen kann im Dialog mit Künstlern eine neue Haltung finden, die ihm den Weg zu revolutionären Erfindungen erst möglich macht.

<sup>1</sup> »Das A.R.T.-Prinzip«, Mariott Stollheimer, Gabler, 2008

<sup>2</sup> Revolutionäre Netze durch kollektive Bewegungen – Peter Kruse, 5. Juli 2010 Enquete Netropolitik, <http://youtu.be/sboGELOPuKE>

<sup>3</sup> »Das A.R.T.-Prinzip«, Mariott Stollheimer, Gabler, 2008

<sup>4</sup> siehe auch: »Der Baum der Erkenntnis: Die biologischen Wurzeln menschlichen Erkennens«, Humberto R. Maturana, Francisco J. Varela (Autoren), Kurt Ludewig (Übersetzer)

## *Zusammenfassung*

- *In einer global sich vernetzenden und pluralen Gesellschaft mit ihren sozialen Anforderungen rückt die Kunst ins Zentrum, um neue Mittel der Verständigung zu finden*
- *Die Strategien der vernetzungsorientierten »Lebendigen Kunst« motivieren sowohl die Künstler als auch das Publikum, ihre Gegenüberstellung aufzugeben und direkt zu interagieren, noch treffender gesagt, zu spielen. Der Rezipient wird zum Akteur. Die Systemgrenzen fallen. Joseph Beuys hat die Idee der gesellschaftlichen Vernetzung (bereits vor dem Internet) vorweggenommen. Er spricht von der »Sozialen Plastik«, die jeder mitgestalten könne*
- *Wegen der aufkommenden Sinnfrage in der Arbeitswelt ist die Suche nach Authentizität im Kräftefeld der sich wandelnden Werte inzwischen eine »Hausaufgabe« der Unternehmen, wollen sie nach innen wie nach außen attraktiv bleiben. Kreativität ist dabei der Antriebsmotor*
- *Kunst ist die kreative Brücke zu Sinn- und Wertefragen. Voraussetzung, sie zu überqueren, ist Offenheit auf jeder Seite*

- *Ein Unternehmen kann im inspirierenden Dialog mit Künstlern zu einer neuen Haltung finden. Diese Haltung ist Voraussetzung für Lernprozesse und Innovationen.*
- *Kunst ist Impulsgeber und macht wach. Mit einem fortlaufenden Dialog kann sie auch wach halten*
- *Schnittstellen (wie »Quantum Kunst« oder die »Zentrifuge«) können den Dialog zwischen Künstlern und Unternehmen fördern, indem sie dafür ein Instrumentarium zur Verfügung stellen*

# 23 Und plötzlich Changemanager

*Was ist zu tun?*



**Dirk Murschall**

Online Communications Manager

Mann vom Fach für digitale Kommunikation

Unternehmenskommunikation | Social Media

[www.dirkmurschall.de](http://www.dirkmurschall.de)





**Stefanie Krügl**

Kulturarchitektin | Unternehmerin



**Daniel M. Richter**

Unternehmer | Kulturarchitekt | Coach  
Insight Innovation GmbH

# Und plötzlich Changemanager

## Was ist zu tun?

*Kultur ist mehr als die Summe ihrer Teilnehmer. Sie ist ein unsichtbares Bindeglied und stärker als jedes teil-*

### Veränderung

*nehmende Individuum. Kultur existiert in jeder Form von Gesellschaft und sie existiert auch in Unternehmen und Organisationen. Eine Kultur existiert über ihre Teilnehmer hinaus. Sie zu ändern ist schwierig. Es sind die Werte und Leitbilder, die angepasst werden müssen.*

Wir bekamen während unserer Vorbereitungen auf das Buch und durch unsere Workshops Einblicke in diverse Firmen. Wir besuchten sie und lernten sie kennen. Große und namhafte Global Player waren ebenso dabei wie kleine und weitgehend unbekannte Mittelständler oder auch neu gegründete Start-ups. Wir waren auch Teil von Kulturwandelprozessen und konnten diese beobachten. Auf eine Funktion kommt es bei Veränderungsprozessen immer besonders an: auf den Changemanager. Changemanager kann eigentlich jeder werden, der sich dazu berufen fühlt. Manchmal wird einem diese Aufgabe auch einfach zugeteilt. Eine schöne Aufgabe, die aber

mehr ist als die Summe ihrer Arbeitsergebnisse. Wir skizzieren ein mögliches Szenario.

### *Change!*

Nach vielen Jahren der Stabilität und Beständigkeit im Unternehmen kam mit dem neuen Geschäftsführer der Change. Eigentlich hatten sich alle darauf gefreut, alle wollten ihn, alle sahen ein und wussten auch, dass sich nach so vielen Jahren etwas verändern musste. Nun war er da und kaum jemand konnte mit ihm, dem Change, umgehen. Oder besser gesagt, auch bei dieser guten Basis verlief er ganz klassisch. Frederick war ein Teil davon, und das im doppelten Sinne. Denn er durchlebte den Change als Person nicht nur selbst, sondern sollte ihn auch gestalten, übersetzen, begleiten – als Changemanager innerhalb einer neu gegründeten Business Development Abteilung. Bestehend aus einem kleinen interdisziplinären Team sollte diese neue Abteilung nun als Keimzelle des Change Geschäftsmodelle und neue Produkte entwickeln. Sie sollte die Organisation wettbewerbs- und zukunftsfähig machen, den Change kommunikativ begleiten und die Unternehmenskultur mitgestalten. Anscheinend hatte er wohl einiges richtig gemacht, sein Team gut motiviert, Ängste abgefangen,

gemeinsam mit ihm neue Ideen entwickelt und versucht, in die Umsetzung zu bringen. Das hat ihm Spaß gemacht. Nun sollte er das auch für das gesamte Unternehmen versuchen. Gemeinsam in seinem neu zusammengestellten Team und mit unterschiedlichen Aufgabenschwerpunkten. Nun gut. Aber wie? Wie geht man das an? Wie verändert man eine Unternehmenskultur hin zu mehr Quervernetzung und Open Innovation? Alles Fragen, die ihn die Stirn runzeln ließen.

Natürlich war er motiviert, er freute sich auf die neue Aufgabe, aber gleichzeitig hatte er Sorgen und Ängste. Er suchte nach einem Vorbild, nach jemandem, der ihm sagte, was zu tun ist, was er machen soll, wie er es machen soll und bis wann. Aber da war niemand. Eine Weiterbildung? Kein Geld und dauert zu lange. Es blieb ihm nur ein Weg: Er fing einfach mal an.

Zunächst versuchte er, sich ein Bild davon zu machen, wie er diese Position ausfüllen wollte, wie sein Selbstverständnis war, seine Haltung zu den Mitarbeitern, zum Geschäftsführer, zu den alten Kollegen und zum neuen Chef. Aber es ging nicht, weil er seine Aufgaben und sein Ziel nicht kannte.

## Veränderung braucht Vorbereitung

Also nahm er sich Zeit, um anzukommen und sich ein grobes Bild zu machen von Changemanagement. Google war seine Anlaufstelle und erste Hilfe. Ein Wahnsinn, was das Internet so bereithält und wie schnell er dort auf die Basis- und Kernaussagen gestoßen ist:

1. *Change verläuft immer gleich*
2. *Ängste und Gegenwehr sind normal*
3. *Jeder Change durchläuft dieselben Phasen*
4. *Es ist alles kein Hexenwerk*

Er konnte seinen eigenen Change, den er auch als Mitarbeiter durchlebte, einordnen, klassifizieren und als normal bewerten. Das half ihm und seinem Team, um den jetzigen Standpunkt der Organisation zu bestimmen. Die Mitarbeiter verteilten sich offenbar emotional auf der Achterbahn der klassischen acht Phasen eines Wandlungsprozesses: Überraschung, Schock, Ablehnung, Einsicht, Akzeptanz, Trial and Error, Erkenntnis, Integration. Die meisten befanden sich auf den ersten sechs Stufen mit einer deutlichen Häufung im Stadium Ablehnung, wie eine Umfrage des Betriebsrates ergab.

Für sein Business Development Team kam als nächste Aufgabe die Einführung des mit einem

externen Berater erarbeiteten Leitbilds in die Mitarbeiterschaft. Es sollte aber nicht einfach verkündet werden und auch nicht ohne die Mitarbeiter erarbeitet werden. Frederick fragte sich, wie das gehen sollte. Es folgte noch mehr Recherche im Internet. Doch jetzt brauchte und wollte er noch detailliertere Informationen, schließlich war es sein eigenes Konzept. Die Buchhandlung war hilfreicher als Google. Mit fünf Kilo Büchern kam er zurück. Viel zu viele, viel zu dicke und einige von ihnen vielleicht auch zu veraltet. Dennoch gab ihm die Sichtung mehr Sicherheit, alles wiederholte sich und die kleinen Unterschiede waren uninteressant. Schließlich wollte er keine wissenschaftliche Arbeit schreiben, sondern seine Arbeit machen. Noch mehr Recherche brachte nichts, denn das Konzept, das auf sein Unternehmen passen und idealtypisch einfach übertragen werden könnte, war so nicht zu finden. Es musste individuell gestrickt werden. Die vielen Beispiele anderer Change Projekte, die er gelesen hatte, hatten schon einiges an Ideen, Abläufen und Erfolgsfaktoren aufgezeigt. Jetzt mussten diese Einzelelemente auf das eigene Unternehmen übertragen werden.

Alle Recherche genügte irgendwann nicht mehr, und auch der Austausch im Team hatte seine Gren-

zen. Sie brauchten mehr Informationen, und sie brauchten sie von außen. Sie waren auf der Suche nach einem Austausch mit Menschen, denen es ging wie ihnen, die ihnen weiterhelfen und Impulse geben konnten. Doch wo trifft man sie, wie baut man sich ein eigenes Netzwerk auf? Durch einen Zufall wurde eine Unkonferenz, ein Barcamp, der Kristallisationspunkt.

### *Veränderung braucht ein gutes Netzwerk*

Auf einem Barcamp trifft man Menschen, die Open Innovation leben und vorleben. Querdenker und Andersdenker, vielleicht auch Vordenker. Das kommunikative Format zieht je nach Thema eine wilde Mischung von Experten an, Innovationsmanager, Erfinder, Personalentwickler, Consultants, Methodiker, Marketer, Projektleiter, Trendscouts. Auf jeden Fall kommt man in unkonventioneller Atmosphäre leicht auf der »Du-Ebene« in Kontakt mit interessanten Menschen, die kommunikativ und austauschbereit sind und ihr Wissen gern teilen. Schnell war ein effektiver Wissens- und Erfahrungsaustausch mit Menschen hergestellt, welche die Arbeitsweise und Kultur, die das Team ins Unternehmen tragen sollte, lebten. Der Anfang für ein neues Netzwerk war gemacht und entwickelte



sich wie im Dominoeffekt fast von allein weiter. Endlich hatte er ein Gefühl dafür, was gelebte Open Innovation sein sollte. Die Sessions auf dem Barcamp hatten ihn auf viele für das eigene Team relevante Themen und Methoden gestoßen, die er weiterverfolgen wollte: Design Thinking, Gamification, World Café, 6-3-5 Methode und vor allem der Business Model Canvas. Alles Input, den er ins Unternehmen tragen wollte. Im Workshop lernte er die Grundzüge der Methodik, wendete sie gleich in der Gruppenarbeit an und wusste sofort, für welche Projekte er sie im Unternehmen einsetzen konnte.

Schnell war das interne Team, das sich gerade mit einer neuen Produktidee beschäftigte, eingeladen und aufgefordert, mittels des Canvas die Produktidee mal durchzuspielen. Nach einer kurzen Einführung in die Methode entstand eine spannende und konstruktive Diskussion, die durch die Struktur des Canvas auch für ihn als Anfänger leicht zu moderieren und gliedern war. Das Pilotprojekt war gelungen und die Intention, die Gruppe als Multiplikator im Unternehmen zu nutzen, geglückt, denn im Anschluss kamen die ersten vereinzelter Anfragen nach dieser Methode und einer Moderation seitens seines Teams.



Endlich hatte er für sich einen Sprach- und Darstellungsmodus für neue Geschäftsideen gefunden, der auch schnell von allen anderen verstanden wurde.

Auf ähnliche Weise versuchte Frederick durch persönliches Vorleben und durch Einbeziehung von Mitarbeitern neue Methoden, neue Denkweisen, wertschätzende Kommunikation und konstruktive Kritik ins Unternehmen zu tragen. Sein Team suchte sich Multiplikatoren, die diese Erfahrung und vielleicht auch Methodik weitertrugen. Das war zum Beispiel eine Strategiegruppe »Interne Kommunikation«. Bestehend aus freiwilligen Mitarbeitern aus allen Geschäftsbereichen, widmete sich diese Gruppe dem Problemfeld von Transparenz und Kommunikation im Unternehmen. Ziel war es, dass gemeinsame bereichsübergreifende Lösungen erarbeitet werden, die von den Mitarbeitern wieder in die Teams zurückgetragen und gelebt werden sollten. Ein direktes Feedback mit Optimierungsvorschlägen würde so gleich wieder in die Arbeitsgruppe zurückgespielt werden können.

Nach den ersten leichten und offensichtlichen Themenfeldern, wie die Entwicklung eines bereichsübergreifenden Berichtswesens und die Bildung einer

Arbeitsgruppe »Besprechungskultur«, versuchte er sich mittels eines kleinen abgewandelten World Cafés den schwierigen Kernfeldern zu widmen: Wertschätzende Kommunikation, Zusammenarbeit, Offenheit, Prozesse, Kompetenzen und Zuständigkeiten.

Auch hier stand wieder der Versuch im Vordergrund, durch neue Methoden den Veränderungsprozess aktiv mitzugestalten und sowohl durch konstruktive Kritik als auch Ideengenerierung ein neues offenes Mind Set ins Unternehmen zu tragen. Ist es Frederick gelungen? Nicht immer. Haben er und seine Kollegen Fehler gemacht? Ganz sicher! Ist alles nachhaltig umgesetzt worden? Auf gar keinen Fall. Aber auch das ist ein Teil des Change Prozesses, wie er ihn vorleben wollte, und zwar immer auch mit dem Hinweis: Frederick und seine Kollegen haben das zum ersten Mal gemacht. Sie haben mal geschaut, ob es klappt und was daraus wird.

Wenn es nichts geworden wäre, dann hätten sie daraus gelernt und anders weiter gemacht. Mut zu neuen Wegen und eine veränderte Fehlerkultur ist eine Mammutaufgabe auf dem Weg zu einer neuen Unternehmenskultur.

## *Veränderungen beginnen beim Individuum*

Grundsätzlich war seine Erfahrung, dass zu Beginn des Prozesses die Mitarbeiter einen extremen Gesprächsbedarf hatten, nach Orientierung suchten, die Situation analysierten, aber gleichzeitig auch keine Lösungen oder Antworten hatten. Sie suchten jedoch eine Möglichkeit, ihre Kritik, Wünsche, Ideen und Sorgen loszuwerden. Ein Ohr zu sein und ein Ohr zu haben, aktiv zuzuhören, reicht manchmal schon und hilft dem Mitarbeiter. Er selbst musste für sich lernen, dies nicht zu persönlich zu nehmen, eine innere Distanz hierzu zu wahren und nicht die Verantwortung für alle Missstände auf sich zu übertragen oder gar als sofortigen Auftrag zur Lösungsfindung für sich anzunehmen. Das war für ihn gar nicht so leicht und hat ihn durch einige Täler und Reflexionsschleifen geführt. Ihm hat der Austausch mit einem Mentor geholfen, den er für sich aus den Reihen der Kollegen gesucht hatte und der bereits viele Erfahrungen als Trainer, Moderator und Leiter einer Unternehmensentwicklung hatte.

Der Austausch mit anderen war für Frederick und sein Team von zentraler Bedeutung in seiner Veränderungssituation. Er musste den Kontakt zu Externen suchen, um sich selbst und die eigene Situation

zu reflektieren und auch zu erfahren, dass es anderen in ähnlichen Situationen genauso erging. Auch andere werden in Projekte gesetzt, in denen sie als indirekte Führungskräfte agieren sollen und als Schnittstelle zwischen Geschäftsleitung und Mitarbeiterschaft fungieren. Sie alle haben Probleme mit ihrer Unerfahrenheit, mit dem Know-how-Aufbau, mit der veränderten Stellung und Integration in der Mitarbeiterschaft und dem Ziel, trotzdem Vorbild einer neuen Unternehmenskultur zu sein.

Frederick wurde aber auch immer deutlicher, dass er nicht mehr als Kollege unter Kollegen angesehen wurde, sondern die Position auch seine Beziehungsebenen zu Kollegen veränderte.

Die Nähe zur Geschäftsleitung verschaffte ihm Respekt und Gehör für die Dinge, die er sagte und tat. Er lernte aber auch sehr bald, dass diese neue Stimme sehr schnell einen offiziellen Charakter bekommen kann und nicht als die eigene persönliche Meinung wahrgenommen wird, sondern als die der Geschäftsleitung. Person und Position verschmelzen für den Mitarbeiter manchmal, man wirkt wie ein Sprachrohr zwischen den Welten, worauf man sich erstmal einstellen muss. Frederick hat sich einen diplomatischeren Sprachmodus angeeignet und macht stets

deutlich, wann er als wer spricht. Gleichzeitig ist es ihm wichtig, authentisch zu bleiben, auf seine eigene individuelle Art zu vermitteln und vorzuleben, damit er als Person mit eigenen Ansichten wahrgenommen werden kann. Er ist nicht der Change, er hat die Entscheidung für die Veränderung nicht getroffen, sondern begleitet sie nur und gestaltet sie zum Wohle des Unternehmens und der Mitarbeiter.

### *Was also tun, wenn man plötzlich Changemanager ist?*

- 1. Ruhe bewahren*
- 2. Recherchieren und Know-how aufbauen*
- 3. Mentoren suchen zur Selbstreflexion, zur Statusbestimmung und fürs Selbstbild*
- 4. Learning by doing. Einfach mal anfangen, Fehler machen und daraus lernen*
- 5. Mit Gleichgesinnten austauschen und ein Netzwerk aufbauen*
- 6. Vorbild und vorbildlich sein*
- 7. Botschafter und Multiplikatoren suchen und motivieren*
- 8. Kommunizieren, kommunizieren, kommunizieren*
- 9. Ruhe bewahren. Es kommt anders als man denkt*
- 10. Distanzieren. Man selbst ist nicht der Change*



Es ist geboren! Von der Entscheidung, sich für das Thema »HR Innovation« zu engagieren, bis zum fertigen Buch sind neun spannende und intensive Monate vergangen. Eine Zeit, die mehr als zwei Dutzend Menschen über ein gemeinsames Thema zusammengebracht hat. Alle haben vorher recht separat an ihren Ideen gewerkelt. Jeder aus seiner persönlichen Sichtweise, jeder mit einem eigenem Fokus. Das gemeinsame Ziel ist, starke, innovative Unternehmen zu schaffen und die Zusammenarbeit in Organisationen zu verändern und zu verbessern. Ohne diese Menschen und ihr Engagement würde es dieses Buch nicht geben. Es ist gemeinsam und aus eigenem Antrieb heraus entstanden. Weil uns das Thema fasziniert und interessiert und weil wir für uns entdeckt haben, wie eine neue Zusammenarbeit funktionieren kann. Die Entstehung dieses Buches, der »Book Sprint«, spiegelt einen Ausschnitt der Initiative HR Innovation wider, die auf der [hr-innovation.org](http://hr-innovation.org)-Webseite und in vielen anderen Projekten weitergetragen wird.

Menschen in Unternehmen haben sich die Zeit genommen, uns immer wieder Feedback zu geben, aus ihrer Arbeitswelt zu berichten und zu bestätigen, dass die Ideen aus diesem Buch und der gesamten HR Innovation Initiative für Unternehmen erfolgreich sind.

*Sonja Leppin* und *Susanne Kasper* haben persönlich und in unzähligen Skype-Konferenzen zwischen Nürnberg und New York das Layout für dieses Buch entwickelt, hunderte Seiten gesetzt und die Zeichnungen für dieses Buch angefertigt.

*Roger Kandziora* von Pustet Druck hat sich viel Zeit genommen, uns bei der Auswahl der Materialien für das Buch zu unterstützen.

*Elmar Tannert*, unser Lektor, hat die Autoren immer wieder aufgefordert, nicht nur über Formulierungen, sondern auch über den Inhalt nachzudenken und ihre Texte weiter zu verbessern.

*Katharina Heuervon* der DGFP und *Frank Kohl-Boas* haben bereits frühzeitig das Manuskript gelesen, uns inhaltlich bestätigt und ein Grußwort und ein Zitat zur Verfügung gestellt.



Unser Dank gilt allen, die an diesem Buch mit gearbeitet, geschrieben, gedacht, diskutiert und es vorangetrieben haben. Die Entstehung war nicht nur ein reines Aufschreiben von Ideen und Konzepten, sondern vielmehr Austausch und Diskurs.

*Danke an alle, die ein Teil davon sind!*

# Gestaltung

## Konzeption, Design & Illustration



Susanne Kasper

**Designerin,  
Creative Direction,  
Illustration, Product**

**Illustration und Gestaltung  
dieses Buches**

*Ich bin fasziniert von dem grenzenlosen Wortschatz des Designs. Ob Produkt oder Kommunikation. Das Erfassen der im Kopf schwirrenden Ideen von den ersten Skizzen bis hin zum fertigen Ergebnis ist mein täglicher Spielplatz. Design und kreatives Denken sind in allen Bereichen unabdingbar. Das gibt mir die Chance, ständig neue Aspekte und Gebiete des alltäglichen Lebens zu erkunden und zu hinterfragen. Das vorgegebene Ziel steht immer im Vordergrund, jedoch mit dem Hintergedanken, auch mal neue Wege zu beschreiten.*

*In diesem Book Sprint mache ich mit meinen Illustrationen die Gedanken der Autoren greifbarer – HR Innovation bekommt eine eigene Identität. Ein individueller Strich und die originellen Bildideen sollen Aussagen der einzelnen Kapitel visualisieren und den Leser unterhalten. Durch die Zusammenarbeit mit der Grafikdesignerin Sonja Leppin entstand ein starkes Konzept, das die Ergebnisse des Book Sprints perfekt verpackt.*

*mail@susannekasper.com*

Sonja Leppin

**Grafikdesignerin,  
Print- und Webdesign  
Konzeption und Gestaltung  
dieses Buches**



*Seit mehr als zehn Jahren arbeite ich freiberuflich als Grafikdesignerin für Print- und Webdesign. Dies ist für mich nicht nur ein Beruf, sondern eine persönliche Leidenschaft. Dabei liegt der besondere Reiz im Verstehen und Durchdringen von Inhalten. Was macht das Produkt, die Branche oder die Dienstleistung des Kunden aus? Wer ist die Zielgruppe, und welche Botschaft soll kommuniziert werden? Es ist für mich immer wieder spannend Wege zu finden, inhaltliche Zusammenhänge visuell zu übersetzen – eine kreative Sprache zu entwickeln, mit der ich diese grafisch auf den Punkt bringe.*

*Dieser Book Sprint war für mich eine wertvolle Erfahrung. Dabei konnte ich tief in das Thema »HR« eintauchen. In Zusammenarbeit mit der Illustratorin Susanne Kasper durfte ich ein 480 Seiten starkes Buch konzipieren und gestalten. Es freut mich besonders, von Beginn an Teil dieses Projektes zu sein. Der Enthusiasmus der unglaublich netten, spannenden und liebenswürdigen Herausgeber, Autoren und anderen Mitstreiter hat mich inspiriert. Dieses Projekt wird mich auch in Zukunft prägen.*

*Falls Sie gerade an grafischen Fragestellungen arbeiten, kontaktieren Sie mich gerne unter: [leppin.sonja@gmail.com](mailto:leppin.sonja@gmail.com)*

# Mitstreiter & *Möglichmacher*

**allsafe JUNGFAK** | Wir wollen Menschen begeistern mit Sicherheit  
– mit sicheren Produkten, mit sicheren Arbeitsplätzen, für eine sichere  
Welt, denn wir können alles *außer*gewöhnlich.

**AUGENHÖHE – Film und Dialog** | Die Arbeitswelt verändert sich,  
aber wohin? Wir zeigen Pioniere der Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts.

**Dr. Matthias Afting** | Head of global HR and Organization  
Vorwerk Deutschland Stiftung & Co. KG

**Dr. Sascha Armutat** | Leiter Forschung und Themen  
Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

**Jan Bathel** | Co-Founder | Botschafter | Coach

**Klaus Behrla** | Geschäftsführer  
**Schwerpunkt:** Open Source | IT | HR  
LPI Central Europe Open Source Certification GmbH

**Daniel Bendl** | Geschäftsführer | Designer | Journalist  
**Schwerpunkt:** Holliwork  
Bendl & Klotz

**Coworking Nürnberg GmbH** | Im Coworking Space Nürnberg  
mieten sich Kreative, Freiberufler, Start-ups und kleine Firmen  
ganz flexibel auf Tages- oder Monatsbasis ihre Büroplätze.

**Deutsche Anwaltshotline AG** | Wir sind Dienstleister in der Rechtsberatungsbranche. Unsere Mitarbeiter gewährleisten ein hohes Maß an Kundenorientiertheit, Qualität und Service. Diesen Menschen ein positives Umfeld zu geben, ist unser Ansporn.

**Simon Dückert** | Berater | Coach | Trainer  
**Schwerpunkt:** Wissensbewahrung | Coach | Social Media  
Cogneon GmbH

**Mareike Dyke** | Multitasker | Kunst und Kultur  
**Schwerpunkt:** Organisationsmanagement  
Insight Innovation GmbH

**Equity Change Management e. K.** | Wir unterstützen Partizipation

**Heiko Fischer** | Founder & Chief Resourceful Human  
**Schwerpunkt:** Self-Organisation Technology  
Unternehmens-Demokratie  
Resourceful Human

**Sven Franke** | Unternehmer und Filmemacher  
**Schwerpunkt:** Mitarbeiterbeteiligung | Partizipation  
Zusammenarbeitskultur  
Equity Change Management e. K.

**Katrin Froschmeier**  
Unternehmens- und Vertriebsentwicklung

**Stephan Grabmeier** | Chief Evangelist  
**Schwerpunkt:** Enterprise 2.0 | Change | Innovation | Start-ups  
Innovation Evangelists GmbH

**Katharina Heuer** | Vorsitzende der Geschäftsführung

Deutsche Gesellschaft für Personalführung e. V.

**Silke Hillebrand** | CEO

**Schwerpunkt:** HR | Leadership | Development

Developing Corporate Culture | Challenge Corporate Creativity

**Thor van Horn**

Quantum Kunst

**Sham Jaff** | Studentische Hilfskraft | Nachrichtenkuratorin

**Schwerpunkt:** Social Innovation | Public Relations

Your Middle East | Nürnberg und so

**Susanne Kasper** | Design | Creative Direction | Illustration

**Sibylle Klevenz** | Leadership Development | Coaching

Change Management

**Schwerpunkt:** Leadership Development

**Katharina Kley** | Werkstudentin

**Schwerpunkt:** Wissensmanagement | Soziologie | Social Media

Cogneon GmbH

**Franziska Köppe** | Inhaberin

**Schwerpunkt:** Gemeinwohl | Lebensqualität & Freude an der Arbeit  
madiko

**Frank Kohl-Boas** | Head of HR D/A/CH, Nordics & BeNeLu

**Stefanie Krügl** | Kulturarchitektin | Unternehmerin

**Schwerpunkt:** Lösungsweg Kulturveränderung

PANOTI GmbH

**Sonja Leppin** | Grafikdesignerin | Print- und Webdesign

**Schwerpunkt:** Idee und Konzeption

**Johanna Lison** | Unternehmensentwicklung | Marketing

**Sven von Loh** | Partner

**Schwerpunkt:** Innovation | Bewertung | Finanzierung

Venture Capital | Private Equity | Start-up

Contracter GmbH

**Detlef Lohmann** | Unternehmer aus Leidenschaft

allsafe JUNGFALK GmbH & Co. KG

**Linux Professional Institute (LPI)** | LPI widmet sich der Bereit-

stellung eines globalen Rahmens, um lebenslange berufliche

Laufbahnen im Bereich Linux und Open Source Technologien zu

fördern, zu entwickeln und zu verbessern.

**Dirk Murschall** | Online Communications Manager

**Schwerpunkt:** Unternehmenskommunikation | Social Media

Freiberufler

**Satu Nerbel** | Werkstudentin | Marketing

**Schwerpunkt:** Veranstaltungsmarketing | Online-Marketing

PANOTI GmbH

**Open Source Business Foundation e. V.** | Interessensvertretung

der Open Source Industrie

**Open Xchange** | OX ist einer der führenden Hersteller einer

Kollaborationssoftware für Cloudanbieter.

**Marcus Pausenberger** | Geschäftsmodelldenker |

Strategie | Innovationsumsetzer | Humanist

**Schwerpunkt:** Innovationsumsetzung | Innovationsbeiräte

innova:team

**Hans-Rainer Pohl** | Gründer und Geschäftsführer

**Schwerpunkt:** product development | Business Development

primedu UG

**Stefan Probst** | Unruhestifter | Entrepreneur

**Schwerpunkt:** Open Business Consulting

Entresol – Open your Business

**Gert Reidl**

**Schwerpunkt:** HR

CSCP – Competence & Service Center Personal AG

**Dr. Cornelia Reindl** | Prozessgestalterin |

Beraterin | Trainerin

**Schwerpunkt:** Gesundheitsmanagement | HR |

Organisationsentwicklung

FAW gGmbH

**Daniel M. Richter** | Unternehmer |

Kulturarchitekt | Coach

**Schwerpunkt:** Die Organisation und ihre Mitarbeiter

Insight Innovation GmbH

**Michael Rohrmüller** | Inhaber

**Schwerpunkt:** Social Media Marketing | Webentwicklung |

Webdesign

PIXELMECHANICS



**Stefan Peter Roos** | Geschäftsführer

**Schwerpunkt:** Business Development | eCommerce |

Online Marketing

Proud Sourcing GmbH

**Michael Schels** | Kulturmacher |

Initiator und Vorstand der Zentrifuge

**Schwerpunkt:** Erforscht ästhetische Prozesse und entwickelt soziale und kulturelle Innovationen

Kulturbüro Schels

**Tim Schikora** | Unternehmer | Gestalter | Coach

**Schwerpunkt:** Disruptive Innovation als Anziehungspunkt für Experten

Insight Innovation GmbH

**Jana Schilling** | Executive Search | Digital Marketing |

Unternehmenskultur 2.0

**Schwerpunkt:** Wie gewinne ich die Talente von morgen?  
i-potentials GmbH

**Richard Seibt** | Vorsitzender des Vorstandes

**Schwerpunkt:** Open Source | Coaching | Networking

Open Source Business Foundation e. V.

**Saskia Stadlmeir** | Organisationsentwicklung | Unternehmenskultur

**Michael Stingl** | Mitgründer & Mitgestalter

**Schwerpunkt:** Medienproduktion | Webprojekte

Coworking Nürnberg GmbH

**Florian Strohmaier** | Designer | Developer

**Schwerpunkt:** User Experience Design

**Elmar Tannert** | Schriftsteller | Lektor | Übersetzer

**Jana Tepe** | Gründerin und Geschäftsführerin

**Schwerpunkt:** HR | Jobsharing | lebensfreundliches Arbeiten |  
menschliche Arbeitswelt

Tandemploy UG

**Sandra Uhrig** | Managerin

**Schwerpunkt:** HR | Marketing & Sales | Consulting

SRP Consulting

**Franka Ellen Wittek** | Coworking | Start-up Weekend Nürnberg |

Webentwicklung

**Schwerpunkt:** Arbeitsräume kollaborativ & innovativ gestalten

Coworking Nürnberg GmbH

**Gerhard Wohland** | Lernender Berater | Systemtheoretiker

**Schwerpunkt:** Talentförderung durch Provokation mit Problemen  
Institut für dynamikrobuste Höchstleistung

**Markus Wolf** | Innovationsmanager |

Online Publishing | Webarchitekt

**Schwerpunkt:** MacGyver unter den Innovationsmanagern

Wolters Kluwer Deutschland | Nürnberg und so