
Fazit

Sie haben das Ende des Buches erreicht. Unseren aufrichtigen Glückwunsch dazu! Welches Fazit haben Sie denn für sich gewinnen können?

Das allgemeine Fazit zu dem Buch lautet, dass es kein Fazit gibt, keinen goldenen Weg, keine Best Practice.

Wie jede einzelne Welle da draußen, ist jedes einzelne Problem anders. Es bedarf einer eigenen Vorbereitung, einer eigenen Mannschaft und einer flexiblen Organisation, die sich anpassen und auf Überraschungen reagieren kann. Die Ausrüstung dazu liefert dieses Buch, inklusive einer Karte mit dem Weg zum Wasser und den Hinweisen auf Untiefen.

Aufs Brett dürfen Sie selbst. Üben dürfen Sie selbst. Experimentieren und Fehler machen dürfen Sie selbst.

Das ein oder andere Mal werden Sie Schiffbruch erleiden. Doch auch hier beweist sich der Unterschied. Stehen Sie wieder auf und versuchen Sie es erneut oder bleiben Sie müde am Strand liegen, nass und sandig, mürrisch und motzend über den Sand, das Meer und alles andere da draußen in der launischen Natur.

Praxisbeispiel

Ein Beatle zum Finale

Abschließend das Beispiel der Mitarbeiterin, die als Dienstwagen unbedingt einen VW Beatle haben wollte. Sie und der Geschäftsführer besprachen die Konditionen der Übernahme des Wagens im Falle einer Beendigung des Arbeitsverhältnisses, da ein Beatle doch sehr speziell war und eher nicht in den Wagenpark der Firma passte. Doch die freie Wahl des Dienstwagens ließ es zu und so bekam sie ihren Beatle.

Schon vor der Probezeit war jedoch Schluss mit dem Job. Den Beatle durfte sie nicht übernehmen und auch die Firma blieb darauf sitzen. Der erste Reflex wäre jetzt die Einführung einer „Car Policy“ und die Verschärfung der Regeln. Doch der Geschäftsführer hatte eine geniale Lösung parat.

Wie würden Sie jetzt als Entscheider vorgehen? Das Buch liefert Ihnen drei wesentliche Orientierungshilfen zur Lösung des Problems:

1. Nutzen Sie bei Ihrer Standortbestimmung das Denkwerkzeug der Welle der Wirksamkeit.
2. Nutzen Sie bei Ihrer Umsetzung das Handlungswerkzeug der 7-Schritte-Methode.
3. Unterscheiden Sie zwischen Struktur und Kultur des Unternehmens. Verändern Sie die Struktur und beobachten Sie die Kultur.

Nachtrag: Hierarchie und formale Steuerung sind kompliziert

- Wir haben eine Bitte an Sie: Verteufeln Sie Hierarchie nicht!
- Wir haben eine zweite Bitte an Sie: Heben Sie die Hierarchie nicht in den Himmel!

„Wie soll das denn gehen?“, werden Sie jetzt vielleicht denken. Ich kann doch nicht gleichzeitig weder das eine noch das andere tun. Und doch. Uns würde der Gedanke gefallen, Sie nähmen Hierarchie als das an, was sie einmal war: ein geniales Konstrukt formaler Steuerung in einer komplizierten Umwelt.

Der Umgang mit dem Menschen sollte unter allen Umständen auf Augenhöhe vonstattengehen. Jeder Mensch ist gleich, es gibt kein oben und kein unten. Die Bewertung des einzelnen Mitarbeiterbeitrages zum Unternehmensergebnis sollte nach Maßgabe der Wirksamkeit erfolgen. Manche Aktivitäten sind wirksamer, manche weniger wirksam. Das ist kein Widerspruch.

Augenhöhe folgt.

Schlicht auf Menschlichkeit in Unternehmen zu setzen ist der falsche Ansatz.“

Praxisbeispiel

Film AugenhöheWege

Vorgestern haben wir den Film AugenhöheWege bei einer Veranstaltung in München genießen dürfen. Der erste Satz des Abspans formuliert explizit: „Das Gesehene ... ist kein Aufruf für mehr Menschlichkeit im Unternehmen“, was prompt einen der Zuschauer im anschließenden Dialog dazu veranlasste, sein Unverständnis über diese Aussage zu äußern. Das Ziel sei es doch, gerade eben mit Augenhöhe mehr Menschlichkeit im Unternehmen Einzug halten zu lassen, dann wird alles gut – oder nicht? Mehr Menschlichkeit, mehr Demokratie, mehr Miteinander, mehr Freude an der Arbeit – oder doch lieber mehr Hierarchie, mehr Anweisungen und Kontrolle, mehr und deutlichere Ansagen?

Was denn nun? Wir wollen Sie dazu einladen, mal einen ganz anderen Blickwinkel einzunehmen und sich dem Geschehen in einem Unternehmen von einer vollkommenen moralfreien Perspektive zu nähern. Wir wissen, dass das manchen von Ihnen nicht gefallen wird, denn es ist doch so schön leicht, entweder das Management oder aber die Mitarbeiter dafür verantwortlich zu machen, was auch immer im Unternehmen funktioniert oder eben nicht.

Gestern waren wir besonders von einer Aussage geschockt, die da lautete: „Also, nach meiner Erfahrung wollen circa ein Drittel der Mitarbeiter gar keine Augenhöhe, die übernehmen gar keine Verantwortung, was soll ich denn bloß mit denen dann machen?“

In Unternehmen geht es um „intelligentes Wirtschaften“. Es geht darum, für einen Kunden etwas zu schaffen, das genau für diesen Kunden einen speziellen Wert darstellt. Die betriebswirtschaftliche Lehre nennt das die Wertschöpfung. Für diesen Wert ist der Kunde bereit zu bezahlen. Schreibt das Unternehmen mehr Rechnungen als es deren eigene bezahlen muss, überlebt es am Markt. Es ist der einzige und reale Zweck eines Unternehmens, Überlebensfähigkeit zu schaffen. Den dafür notwendigen Blick auf den Kunden und den Fokus auf das, was für den Kunden einen Wert schafft, nennen wir „externe Referenz“. Das kann ein Nutzen stiftendes Produkt, eine Dienstleistung, Qualität, Geschwindigkeit, Problemlösung, Individualität und vieles weitere mehr sein.

Vor wenigen Jahrzehnten war es extrem einfach, diese externen Referenzen ohne viel Mühe in interne Ziele (interne Referenzen) zu wandeln, denn schließlich konnte jeder sein Auto in einer beliebigen Farbe lackiert bekommen, solange die Farbe, die er will, schwarz war. Also musste Henry Ford, dem diese Worte als Zitat zugeschrieben werden, nur „schwarze Autos“ bauen und schon schaffte er einen Wert, der gut bezahlt wurde. Heutzutage ist das anders, wirklich ganz anders. Wir haben dynamische Märkte und vernetzte Kunden. Jeder kann von überall das einkaufen, was er möchte, und in der Ausprägung, in der er es möchte. Und wenn mir kaufen zuwider ist, leihe ich mir den Gegenstand einfach oder ziehe im Urlaub in eine Privatwohnung oder reimportiere ein Auto über das Web, ohne es vorher gesehen zu haben und es wird mir fahrbereit vor die Tür gestellt.

Unternehmen existieren also unter dem Druck ganz neuer und vielfältiger Probleme, die es vorher so noch nicht gab. Die Anforderungen sind Schnelligkeit, Agilität, Individualität, Innovation etc. Mit einem schwarzen Auto allein kommt man heute nicht mehr weit. Soweit ist das auch allen irgendwie klar, sicherlich auch Ihnen. Besinnen sich Unternehmen jetzt deshalb auf die externen Referenzen? Leider nein, der Großteil scheint noch immer in der augenblicklichen Scheinwelt zurechtzukommen, denn zum Glück gibt es ja noch – „die hatten wir schon immer“ – intern definierte Ziele, an die man sich noch halten kann, die Abläufe, Strukturen, Organigramme, die Prozesse und Methoden, das „Die da oben entscheiden“ und „Alles läuft wie immer“.

Das Credo von der internen Referenz hilft aber nicht weiter. Die neuen komplexen Probleme sind mit einer für damalige Verhältnisse ausgelegten Struktur nicht kompatibel. Die klassische Form der Organisation der Arbeit passt nicht mehr zum externen

Problem, und hervorragend erfüllte interne Ziele schaffen meist keine Wertschöpfung. Das reflexhafte Bedürfnis nach mehr vom Alten ist nur bedingt zielführend, eher toxisch.

Was ist also jetzt zu tun?

Der Ruf nach neuen Rezepten wird laut, nach Best Practices für die moderne Arbeitswelt: „Wie haben es denn die anderen gemacht, so mach ich das auch.“

Wir müssen Sie enttäuschen. Best Practices für New Work gibt es nicht und auch die Beispiele der AugenhöheWege-Unternehmen sind keine Vorbilder um Nachahmer zu finden, sondern existierende Beispiele, anders an die komplexen Probleme und die externen Referenzen heranzugehen. Und die sind für jedes Unternehmen individuell. So gibt es also keine Regeln, Gesetzmäßigkeiten oder gar Kausalitäten. Doch was gibt es dann?

Was wir Ihnen anbieten, sind ein paar Prinzipien. Prinzipien anders als klare Regeln schweigen, sie geben Ihnen Anhaltspunkte, Impulse, aber keine definierten und strukturierten Handlungsanweisungen. Prinzipien denken nicht vor, sondern verlangen eigenes Denken. Sie bilden maximal einen Rahmen, den Sie selbst ausfüllen müssen und dessen Inhalt mit großer Wahrscheinlichkeit anders aussehen wird als der des Wettbewerbers, des Vormachers oder des Augenhöhe-Protagonisten.

Richten Sie sich am Markt aus, an Ihren Kunden, an externen Referenzen. Hören Sie zu, beobachten Sie und dann erst handeln Sie. Nehmen Sie Abstand von geliebten internen Zielen wie Umsatz, Auslastung, Bonus usw.

Die Aufgaben und Probleme, die der Markt an Sie heranträgt, können komplexer oder komplizierter Natur sein, meist beinhalten sie beides. Für Probleme komplexer Natur brauchen Sie „Köner“. Jemanden, der Ideen dafür hat, das Problem zu lösen. Trennen Sie also Ihre Probleme in den dynamischen komplexen Teil und den strukturierten komplizierten Teil auf. Finden Sie für den komplexen Teil einen Namen und entwerfen Sie für den komplizierten Teil einen Prozess.

Experimentieren Sie mit der Organisationsform, die am besten zu Ihren Aufgaben passt. Wer muss an welcher Stelle Entscheidungen treffen, damit schnell reagiert werden kann? Welche Menschen können zusammen ein komplexes Problem am besten lösen? Wer kann das Problem am besten lösen? Welche Daten braucht das Team um Wirkung zu messen? Hat unser Experiment geklappt? Was müssen wir weiter verändern?

Lassen Sie alles, was Sie und Ihre Mitarbeiter von der Arbeit abhält, einfach weg. Eben die meisten Meetings, Mitarbeitergespräche, Zielverhandlungen, Forecast-Besprechungen etc. Das klingt vielleicht erst einmal ganz plausibel und einfach – ist aber alles andere als trivial.

Wenn die Arbeit organisiert ist und sie sich endlich wieder an externen Referenzen ausgerichtet hat, geht damit eine Organisation der Zusammenarbeit einher. Der Kontext wird neu erschaffen und damit auch das Verhalten aller Beteiligten im Unternehmen. Solche fluiden Entwicklungen zu erleben, verändert auch den Menschen, der dabei sein darf, nachhaltig.

Bleibt uns zum Ende hin noch der Wunsch, ein paar Gedanken zur Menschlichkeit aufzuschreiben. Für uns gehört ein Umgang mit Menschen auf Augenhöhe zur Kinderstube und das erleben wir im privaten Gespräch bei fast allen Menschen verschiedenster Karrierestufen, Ausbildungen oder akademischer Grade.

Daher geben wir Ihnen abschließend eine unserer wichtigsten Thesen mit auf den Weg:

**Wenn Sie die Arbeit neu und wirksam organisieren,
den Blick konsequent nach außen auf den Kunden richten,
dann bildet sich automatisch der Raum für Augenhöhe im Unternehmen.**

Literatur

- Arnold, H. (2016). *Wir sind Chef: Wie eine unsichtbare Revolution Unternehmen verändert*. Freiburg: Haufe-Lexware.
- Appelo, J. (2014). *#Workout: Games, Tools & Practices to Engage People, Improve Work, and Delight Clients*. ORT: Rotterdam: Happy Melly Express.
- Becker, R., Daschmann, G. (2015). *Das Fan-Prinzip: Mit emotionaler Kundenbindung Unternehmen erfolgreich steuern*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R.C., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). Manifest für Agile Softwareentwicklung. In Homepage Agile Manifesto. <http://agilemanifesto.org/iso/de/manifesto.html>. Zugegriffen: 15.08.2017.
- Beuth, P. (31.10.2016). Künstliche Intelligenz erfindet eigene Verschlüsselung. In Homepage Zeit Online. <http://www.zeit.de/digital/datenschutz/2016-10/google-kuenstliche-intelligenz-erfindet-eigene-verschluesselung>. Zugegriffen: 15.08.2017.
- Borgert, S. (2015). *Die Irrtümer der Komplexität: Warum wir ein neues Management brauchen*. Offenbach: Gabal.
- Brandes, U., Gemmer, P., Koschek, H., Schültken, L. (2014). *Management Y: Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation*. Frankfurt/New York: Campus.
- Faschingbauer, M. (2013). *Effectuation Wie erfolgreiche Unternehmer denken, entscheiden und handeln*, Graz: Schäffer Poeschel.
- Foegen, M., Kacmarek, C. (2015). *Organisation in einer digitalen Zeit: Ein Buch für die Gestaltung von reaktionsfähigen und schlanken Organisationen mit Hilfe von skalierten Agile & Lean Mustern*. Darmstadt, Wibas.
- Förster, P., Kreuz, A. (2015). *Hört auf zu arbeiten: Eine Anstiftung, das zu tun, was wirklich zählt*. München: Pantheon.
- Gascoigne, J., & Widrich, L. (01.06.2016). Introducing the New Buffer Salary Formula, Calculate-Your-Salary App and The Whole Team's New Salaries. In Homepage Buffer. <https://open.buffer.com/transparent-salaries>. Zugegriffen: 15.08.2017.
- Gothelf, J. (2013). *Lean UX: Applying Lean Principles to Improve User Experience*. Gravenstein CA: O'Reilly.
- Hackl, B., Wagner, M., Attmer, L., & Baumann, D. (2017). *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt. Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Wiesbaden: Springer Gabler.

- James, J. (28.06.2016). Data never sleeps 4.0. In Homepage Domo.
<https://www.domo.com/blog/data-never-sleeps-4-0>. Zugegriffen: 15.08.2017.
- Janssen, B. (2016). Die stille Revolution: Führen mit Sinn und Menschlichkeit. München: Ariston.
- Kotter, J., Rathgeber, H. (2011). Das Pinguin-Prinzip: Wie Veränderung zum Erfolg führt. New York Droemer.
- Kühl, S. (2011). Organisation: Eine sehr kurze Einführung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, Springer Fachmedien.
- Laloux, F. (2015). Reinventing Organizations: Ein Leitfaden zur Gestaltung sinnstiftender Formen der Zusammenarbeit. München: Vahlen.
- Lexikon der Nachhaltigkeit (18.08.2015). Holokratie. In Homepage Lexikon der Nachhaltigkeit.
https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/holokratie_2025.htm. Zugegriffen: 15.08.2017.
- Lohmann, D. (2012). Und mittags geh ich heim: Die völlig andere Art, ein Unternehmen zum Erfolg zu führen. Wien: Linde international.
- Lohmann, D., Lohmann, U. (2016). ... und heute leg ich los!: Die völlig andere Art, im Job zu leben. Wien: Linde international.
- Mercer, C. (11.07.2017). 10 tech giants investing in artificial intelligence: What is their plan and who are other key players? In Homepage Techworld. <http://www.techworld.com/picture-gallery/data/tech-giants-investing-in-artificial-intelligence-3629737>. Zugegriffen: 15.08.2017.
- Oestereich, B., Schröder, C. (2017). Das kollegial geführte Unternehmen: Ideen und Praktiken für die agile Organisation von morgen. München: Vahlen.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y., Bernarda, G., Smith, A. (2015). Value Proposition Design: Entwickeln Sie Produkte und Services, die Ihre Kunden wirklich wollen. Frankfurt: Campus.
- Pfläging, N., Hermann, S. (2015). Komplexithoden: Clevere Wege zur (Wieder)Belebung von Unternehmen und Arbeit in Komplexität. München: Redline.
- Poustchi, K. (14.02.2017). Digitale Transformation. In Online-Lexikon Enzyklopädie der Wirtschaftsinformatik.
<http://www.encyklopaedie-der-wirtschaftsinformatik.de/lexikon/technologien-methoden/Informatik--Grundlagen/digitalisierung/digitale-transformation>. Zugegriffen: 15.08.2017
- Preussner, A. (2003). Moral. In Online-Wörterbuch Philosophie.
<http://www.philosophie-woerterbuch.de>. Zugegriffen: 15.08.2017.
- Ries, E. (2013). Lean Startup: Schnell, risikolos und erfolgreich Unternehmen gründen. München: Redline.
- Robertson, B. (2015). Holacracy – The New Management System for a Rapidly Changing World. New York: Henry Holt.
- Rother, M. (2013). Die Kata des Weltmarktführers: Toyotas Erfolgsmethoden, Frankfurt/New York: Campus.
- Simon, F. (2013). Gemeinsam sind wir blöd!?: Die Intelligenz von Unternehmen, Managern und Märkten. Heidelberg: Carl-Auer.
- Sinek, S. (2016): Frag immer erst: warum: Wie Top-Firmen und Führungskräfte zum Erfolg inspirieren. München: Redline.
- Sprenger, R. (2015). Das anständige Unternehmen: Was richtige Führung ausmacht – und was sie weglässt. München: DVA.
- Sutherland, J. (2015). Die Scrum-Revolution: Management mit der bahnbrechenden Methode der erfolgreichsten Unternehmen. Frankfurt: Campus.
- Urban, T. (27.01.2015). The AI Revolution: Our Immortality or Extinction. In Homepage Wait But Why. <https://waitbutwhy.com/2015/01/artificial-intelligence-revolution-2.html>. Zugegriffen: 15.08.2017.

-
- Vollmer, L. (2014). *Wrong Turn: Warum Führungskräfte in komplexen Situationen versagen*. Zürich: orell füssli.
- Vollmer, L. (2016): *Zurück an die Arbeit: Wie aus Business-Theatern wieder echte Unternehmen werden*. Wien: Linde international.
- Waibel, R. (2015). *Die 7 Prinzipien zum Unternehmenserfolg: Einfach, zukunftsweisend, praxisorientiert*. München: Hanser.
- Wikipedia (2017). Fehler. In Homepage Wikipedia. <https://de.wikipedia.org/wiki/Fehler>. Zugegriffen: 15.08.2017.
- Wohland, G., Wiemeyer, M. (2012): *Denkwerkzeuge der Höchstleister: Warum dynamikrobuste Unternehmen Marktdruck erzeugen*. Lüneburg: Unibuch.