

### **New Work: Verheißung oder Albtraum?**

Wir leben in einer durch Digitalisierung, Globalisierung und den demographischen Wandel angefeuerten Zeitenwende. Kein Stein bleibe auf dem anderen, tönen die Auguren und beschreiben die Notwendigkeit eines neuen Verständnisses von Führung, Zusammenarbeit, Kommunikation und Wissensmanagement.

Unter den Begriffen agile Führung, Leadership 2.0 oder gleich 4.0 und New Work wurden Konzepte entwickelt, die eine adäquate Antwort auf die zweifelsohne gewaltigen Herausforderungen geben sollen. Einige – auch große – Unternehmen sind dabei, diese Ideen, oder zumindest einen Teil davon, praktisch zu erproben.

Gemeinsam ist allen Konzepten, dass sie einen radikalen Abbau der unternehmerischen Hierarchien fordern. Die verbliebenen Führungskräfte erscheinen eher als Dienstleister ihrer Mitarbeiter denn als weisungsbefugte Chefs. Sie sollen nicht mehr anweisen, entscheiden und kontrollieren, sondern ihre Mitarbeiter moderierend begleiten und als Coach unterstützen.

Die Organisation als Ganzes und die Führungskräfte sollen den Mitarbeitern das Gefühl geben, Teil von etwas – sinnvollem - Großen zu sein. Durch Wertschätzung und den weitgehenden Verzicht auf Kontrolle würden die intrinsische Motivation gefördert und Kreativitätsprozesse in Gang gesetzt. Ein großer eigener Handlungsrahmen erlaube schnelles, flexibles Agieren und komme zudem dem Bedürfnis nach freier Arbeitsgestaltung entgegen. Die Kommunikation soll auf Augenhöhe erfolgen und gern per ‚Du‘; auch der Konzernchef soll stets für alle Mitarbeiter ansprechbar sein: „Hallo Hans-Otto, ich habe da mal eine Idee!“

Alle sind mit allen sozial vernetzt und haben freien Zugang zu internen und externen Wissensportalen. Intensive Feedbacks stellen sicher, dass Informationen stets für alle verfügbar sind, Projekte gesteuert und auch Leistungsergebnisse rückgemeldet werden.

Ziel ist das sich selbst führende Team, das letztlich keiner Führung mehr bedarf und sich schnell auf neue Gegebenheiten einstellen bzw. proaktiv handeln kann.

### **Ich halte das für gefährlichen Unsinn und für eine völlige Verkennung der Realität!**

1. Manche Beschreibungen von New Work erinnern mich an Sekten. Gefordert wird eine intrinsische Motivation, die so hoch ist, dass eigentlich nichts Anderes mehr zählt als die Arbeit. Ein pseudomoralischer Overload an ‚Spaß!‘ und zur ‚Leidenschaft‘ aufgeblähten Motivation lässt keinen Raum mehr für Menschen, die einfach nur einen guten Job machen, aber der Firma nicht ihr Leben verschreiben wollen. Obwohl in manchen dieser Konzepte noch von Work-Life-Balance schwadroniert wird, dürfte eher 150-prozentiger Einsatz erwartet werden.

2. Die Umfirmierung des Vorgesetzten zum Coach oder Moderator halte ich für unethisch. Hier werden Rollen miteinander vermischt, die schlicht nicht zusammengehören. Ein ‚echter‘ Coach oder Moderator ist niemals weisungsbefugt, ein Vorgesetzter immer. Natürlich können Führungskräfte professionelle Gesprächs- und Moderationstechniken nutzen. Die hierarchische Asymmetrie muss aber beiden Seiten immer klar sein. Ansonsten leidet das Arbeitsverhältnis unter einer eben nicht vertrauensvollen, sondern verlogenen Kommunikation.
3. Führungskräfte, denen hierarchische Befugnisse entzogen werden, werden zu ‚Lame Ducks‘. Häufig finden sie sich in der Rolle des Beschuldigten wieder: Sie seien zu autoritär, würden nicht richtig motivieren, sollten mehr coachen. Dass es auch Mitarbeiter gibt, die Machtspiele treiben oder einfach nicht den Erfordernissen entsprechend arbeiten können oder wollen, wird bei diesem Ansatz schlicht ausgeblendet.
4. Die bei einer weitgehend hierarchiefreien Arbeitsumgebung notwendigen Abstimmungs- und Feedbackprozesse kosten außerordentlich viel Zeit. Das System wird nicht schneller, sondern langsamer.
5. Dominanz- und Statusfragen verschwinden nicht einfach durch angeordneten Hierarchieverzicht. Die Gefahr ist groß, dass der Kampf um Einfluss und Macht beim Verzicht auf formale Zuschreibung eher größer wird und zu Lasten von Lösungen sachlicher Herausforderungen geht. Im Extrem wird jedes Meeting zur Kampfarena.
6. Die Menschen werden mit Informationen überschüttet. Selbst unterstellt, dass alle Mitarbeiter im besten Sinn für die Organisation arbeiten wollen, wird letztlich immer unklarer, wer was weiß und wer was genau mit welchem Ziel tut.
7. Ohne klare Struktur und Hierarchie werden Ziele und Richtung der Organisation diffuser. Der interne Zusammenhalt wird schwächer.
8. Hier wird eine Führungs- und Unternehmenskultur gefordert, die für Kleinstunternehmen, Startups und hoch innovative Teilbereiche von Unternehmen sinnvoll und machbar sein kann – alle anderen dürften im Chaos versinken, wenn sie den falschen Sirenenklängen folgen.

## **Gutturales Brüllen!**

Da die Bedingungen der digitalen Welt und die Forderungen der Millennials, auch Generation Y genannt, angeblich New Work erfordern, lohnt es sich, einen Blick auf die mächtigen Männer der New World zu werfen. Ich habe mir Berichte über Steve Jobs (Apple), Mark Zuckerberg (Facebook), Evan Spiegel (Snapchat), Jeff Bezos (Amazon), Larry Page und Sergey Brin (Alphabet), und Elon Musk (Tesla) angeschaut.

Das sind knallharte Jungs, hoch risikobereit, jederzeit entscheidungs- und korrekturfähig, zukunftsorientiert, detailversessen, extrem fordernd, mit einer riesigen Vision (Steve Jobs: Eine Delle ins Universum schlagen!). Autoritäre Chefs, die beim Thema Wertschätzung und Vertrauen durchaus noch Luft nach oben haben.

Also: Richtig nett ist das nicht. Work-Life-Balance ist auch ein Fremdwort. Jeff Bezos als Coach? Das ist der mit dem ‚gutturalen Brüllen‘ und den bekannt miesen Arbeitsbedingungen für einfache Mitarbeiter, was ihn übrigens mit Steve Jobs aufs innigste verbindet.

Diese Firmen haben begeisterte Mitarbeiter, die sich als Teil eines großen, die Welt verändernden Spiels sehen. Da geht es um die Sache und nicht um Menschen. Die ‚Jünger‘ folgen ihrem Meister, nicht weil er gut führt oder ein netter Mensch ist, sondern weil er tolle Sachen macht. Gleichzeitig haben diese Firmen eine extrem hohe Fluktuation von gerade ein (Amazon) bis zwei Jahren (Apple) Betriebszugehörigkeit.

Vielleicht muss man einfach zugestehen, dass es nicht unbedingt die menschenfreundlichen Faktoren sind, welche den wirtschaftlichen Erfolg und Durchbruch bewirkt haben.

## **Was ist anziehend an New Work?**

Wie können solch in die Irre führenden, um nicht zu sagen irrsinnigen Ansätze einen solchen Hype auslösen? Worin liegt die Attraktion? Ich habe dazu mehrere Hypothesen:

1. Berater, Trainer, Autoren und Speaker, die New Work propagieren, schließen schlicht von sich auf andere. Sie arbeiten häufig hoch motiviert als Einzelkämpfer oder in kleinen Unternehmen und sind seit Jahren in sozialen Netzwerken Zuhause. Zudem bringen zeitgeistig formulierte scheinbar neue Ansätze für diese Berufsgruppen neues Geschäft.
2. Neue Moden wirken auf viele Entscheider attraktiver als die Mühen der Ebene. Die Veränderung der Führungs- und Unternehmenskultur wird oft als Projekt missverstanden, das dann der Projektlogik folgend spätestens nach zwei bis drei Jahren von anderen Projekten abgelöst wird.

3. Wir leben in disruptiven Zeiten. Dies macht vielen Menschen Angst, auch Führungskräften. Da mag es für manche Chefs attraktiv erscheinen, wenn ihre Führungsverantwortung in der Masse der sich selbst organisierenden Teams untergeht. Ich halte das für Fahnenflucht.
4. Spielerisch kreativ sein, viel Spaß haben, keinen machtvollen Autoritäten folgen müssen, viel positives Feedback erhalten, gecoacht und unterstützt werden – wen das an einen modernen Kindergarten erinnert, hat recht. Diese Ideen haben mittlerweile Einzug in die Berufswelt gehalten und finden viel Anklang nicht nur bei der Generation Y. Zu fragen ist, ob dies für Krisenzeiten der richtige Ansatz ist.

### **Bleiben wie es war, kann es nicht: Was sich ändern muss!**

Auch ich denke, dass viele Unternehmen durch eine überholte Führungs- und Unternehmenskultur notwendige und auch wünschenswerte Veränderungen eher behindern. So sind viele Branchen zweifelsohne hierarchisch verkrustet.

Wenn ein mittelständisches Unternehmen vom Mitarbeiter der Personalentwicklung bis zur Geschäftsführung fünf Hierarchieebenen vorsieht, ist das mindestens eine Ebene zu viel.

Wenn Mitarbeiter Angst haben müssen, Fehler einzugestehen oder auch einfach rückzumelden, dass etwas nicht geht, sind Fehlentwicklungen die fast natürliche Folge.

Wenn die Leitungsebene eines Unternehmens sich als freischwebender Gipfel geriert und von der offenen - das heißt auch kritischen – Kommunikation mit den Mitarbeitern, Lieferanten und Kunden abkoppelt, sind falsche Entscheidungen vorprogrammiert.

Wenn ‚Old-Boys-Networks‘ Zugang zu Informationen und Karriereoptionen bestimmen, muss man sich nicht wundern, wenn Entscheidungen in Zeiten rasanter Veränderung nicht mehr sachadäquat sind.

### **Einfach gut führen!**

Gute Führung muss meines Erachtens nicht neu erfunden werden. Was zu guter Führung gehört, ist seit langem bekannt und krankt eher daran, dass Konzepte wie beispielsweise die Idee eines kooperativen Führungsstils zwar in den meisten Unternehmensleitlinien propagiert, aber letztlich nicht gelebt werden. ‚Machern‘ macht es erkennbar mehr Spaß, laufend neue Duftmarken zu setzen anstatt ein Thema konsequent durch- und umzusetzen.

Auch in agilen Zeiten gehört es zur Aufgabe von Führungskräften, Ziele zu setzen, zu entscheiden, zu delegieren und letztlich auch zu kontrollieren, ob man sich noch auf dem Weg zum definierten Ziel befindet oder ob Anpassungen an Ziel oder Weg erforderlich sind.

Es ist sicher sinnvoll, von Führungskräften zu fordern, dass sie vorbildhaft agieren. Dazu gehören persönliche Integrität, fachliche und methodische Kompetenz, die Bereitschaft, Verantwortung zu übernehmen, die Fähigkeit, Mitarbeiter einzubinden und die Bereitschaft, das eigene Ego zugunsten der Organisation zurückzustellen. Charisma ist dabei nicht vonnöten.

Wer mit offenen Augen durch die Welt läuft, muss doch feststellen, dass das Bedürfnis nach ‚Führung‘ geradezu exponentiell wächst. Konzepte, die in Krisenzeiten Führung am liebsten abschaffen wollen, verkennen die gesellschaftliche Sprengkraft solch ideologisch gefärbter Ansätze.

Wir müssen das Rad nicht neu erfinden, sondern manches – was schon seit langem auf Bütteln gedruckt ist - endlich umsetzen.

Last but not least: Im Sturm gehört der Kapitän auf die Brücke – das gilt auch in digital-disruptiven Zeiten.



Hamburg, 3.3.2017

© Karin Fontaine