

Felix Frei



Aufbruch zu  
**Autonomie**

So kann die Zukunft der Arbeit gelingen



PABST

# **Aufbruch zu Autonomie**

So kann die Zukunft der Arbeit gelingen

## Das Buch

Wie kann die Zukunft der Arbeit gelingen? Die Digitalisierung eröffnet neue Optionen und zwingt viele Unternehmen zu einer maximalen Agilität, um auf Veränderungen ihres Umfelds eingehen zu können. Dies kann nur erreicht werden, wenn Hierarchie durch Netzwerke, Stellen durch Rollen und Weisungsbefugnis durch Verantwortung ersetzt werden. Erprobte Beispiele dazu gibt es. Führung wird dabei nicht etwa obsolet, sondern anspruchsvoller.

Das Wie der Zukunft der Arbeit ist viel weniger das Problem als das Ob: Lässt etwa die Finanzwirtschaft ein neues realwirtschaftliches Verständnis zu? Ist unsere Gesellschaft bereit, ein neues Verhältnis zu Arbeit und Rationalisierung zu entwickeln? Und kann in der Übergangszeit das hybride Nebeneinander zwischen alter und neuer Welt gemeistert werden?

Was es braucht, ist konsequentes Ausrichten auf die Autonomie der Menschen. Uns steht ein veritables «Anarcho-Management» bevor: das gleichzeitige Schaffen von Ordnung und Freiheit.

## Der Autor

Felix Frei studierte Psychologie, Sozialpädagogik und Informatik an der Universität Zürich. Er promovierte an der Universität Bern und arbeitete von 1977–1987 am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich. 1984–1985 war er Vertretungsprofessor an der Universität Bremen. Felix Frei war Dozent für Arbeits- und Organisationspsychologie an der Abteilung für Informatik der ETH Zürich sowie an den Universitäten Basel, Bern, Bremen und Zürich. 1987 war Felix Frei Mitgründer der AOC Unternehmensberatung Zürich.

Von Felix Frei ist bei Pabst Science Publishers die deutsch-englische Führungsbrieft-Trilogie erschienen: *33 Führungsbrieft · 33 Leadership Letters* (2010a), *Weitere 33 Führungsbrieft · Another 33 Leadership Letters* (2011a) und *Die letzten 33 Führungsbrieft · The Final 33 Leadership Letters* (2014a). Und im selben Verlag: *Denkfreiheit – Führungskräfte und das Bewusstseinsfenster* (2014b), *Im Fluss – Unbehagen am Change Management* (2014c), *Hierarchie – Das Ende eines Erfolgsrezepts* (2016), die deutsch-französische Ausgabe der *Freibrieft – 66 Reflexionen für Geführte · 66 Lettres de réflexion – Pistes à explorer pour les collaborateurs et les collaboratrices* (2017a) sowie zuletzt *Verantwortung – Eine Entscheidungsfrage* (2017b).

Adresse: Dr. Felix Frei · AOC Unternehmensberatung · Bergstraße 134 · CH-8032 Zürich  
felix.frei@aoc-consulting.com · www.aocfrei.com

Felix Frei

# Aufbruch zu Autonomie

So kann die Zukunft der Arbeit gelingen



Pabst Science Publishers  
Lengerich

*Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek*

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

Geschützte Warennamen (Warenzeichen) werden nicht besonders kenntlich gemacht. Aus dem Fehlen eines solchen Hinweises kann also nicht geschlossen werden, dass es sich um einen freien Warennamen handelt.

Das Werk, einschließlich aller seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

© 2018 Pabst Science Publishers, 49525 Lengerich, Germany

Printed in the EU by booksfactory.de

Umschlaggestaltung: YOUHEY Communication AG, 3400 Burgdorf, Switzerland

Korrektorat: jostmedia, 8005 Zürich, Switzerland

Print: ISBN 978-3-95853-411-7

eBook: ISBN 978-3-95853-412-4 ([www.ciando.com](http://www.ciando.com))

## Vorwort

Dieses Buch war nicht geplant. Nach meinen Büchern «Hierarchie – Das Ende eines Erfolgsrezepts» (2016) und «Verantwortung – Eine Entscheidungsfrage» (2017) wurde ich zu einer Vielzahl von Vorträgen eingeladen, um über die beschriebenen Themen zu reden. Ich begann, die Vorträge als eine Art «Essentials» dieser zwei Bücher einschließlich ihres Vorgängers «Im Fluss – Unbehagen am Change Management» (2014) zu konzipieren, wobei sich die inhaltliche Auswahl auf jene Aspekte beschränkte, die für Führungskräfte direkt relevant und in der Praxis kommunikativ anschlussfähig sind.

Nun drängte es sich auf, diese Synopsis auch schriftlich nachzuvollziehen. Dazu habe ich mich ausgiebig bei den genannten Büchern bedient, die Inhalte, wo erforderlich, den Veränderungen der letzten Jahre angepasst und den Gedankengang gestrafft.

*Meine Argumentation geht stark verkürzt so:* Die Digitalisierung verändert schlichtweg alles. Dies schafft neue Probleme, eröffnet freilich auch neue Optionen. Insbesondere wird durch die Mittel der Digitalisierung eine Agilität möglich, die es erlaubt, viel schneller als je zuvor auf veränderte Kundenbedürfnisse und Marktverhältnisse zu reagieren. Im Weg steht dieser Agilität jedoch die klassische Hierarchie als das leitende Organisationsprinzip in Organisationen. Alternativen existieren und sind bereits gut erprobt: Ersetzt werden Hierarchie

durch Netzwerke, Stellen durch Rollen und Weisungsbefugnis durch Verantwortung. Führung fällt dadurch nicht etwa weg, sondern sie wird sogar anspruchsvoller. Die Beschäftigten wiederum müssen sich in dem, was Psychologen «Reife der persönlichen Handlungslogik» nennen, weiterentwickeln, damit sie bereit und fähig sind, die Verantwortung zu übernehmen, die solche neuen Organisationsmodelle erfordern.

Für das Management wie auch die Unternehmenskultur ergibt sich daraus eine besondere Schwierigkeit: Es werden noch für längere Zeit Verhältnisse der alten hierarchischen Welt neben der neuen verantwortungsbasierten Welt existieren. Es braucht daher eine hybride – um nicht zu sagen «ökumenische» – Führung mit parallelen wiewohl widersprüchlichen Philosophien: Schwierig, doch nicht unmöglich, wenn man deutlich macht, woher die Unterschiede rühren.

Gelingen kann die Zukunft der Arbeit überdies nur, wenn unsere Gesellschaft zu einem neuen, radikalen Verständnis von Rationalisierung findet. Das Mantra «Arbeitsplätze, Arbeitsplätze, Arbeitsplätze» muss aufgegeben werden zugunsten einer möglichst weitgehenden Automatisierung von allem, was automatisiert werden kann – unter der ersten Bedingung, dass die verbleibende Arbeit menschenwürdig und verantwortungsbasiert ist, sowie unter der zweiten Bedingung, dass die so gewonnenen Produktivitätsfortschritte in Form massiver Arbeitszeitverkürzungen an die Beschäftigten weitergegeben werden. Wer weniger arbeitet, dies jedoch verantwortungsbasiert, der weiß auch mit deutlich mehr Freizeit Sinnvolles anzufangen. Abzusichern wäre dieser Zustand durch eine garantierte materielle Existenzsicherung.

So kann die Zukunft der Arbeit gelingen.

Freilich ist es so, dass es zwei «systemische» Gefahren gibt, die der Sache den Garaus machen können. Das erste – kleine – Caveat (lateinisch: «Man nehme sich in Acht!») betrifft den Human-Resources-

Bereich: Die bestehenden Instrumente aus dem HR und die durch sie faktisch bewirkte Entmündigung der Führungskräfte in vielerlei Hinsicht sind für die hier skizzierte Zukunft ungeeignet und müssten größtenteils abgeschafft oder radikal erneuert werden. Dagegen wehren sich nicht nur HR-Leute, sondern all jene, die diesen Systemen ihre berufliche Laufbahn in hierarchischem Aufstieg und materiellem Weiterkommen verdanken.

Noch heikler ist das zweite – große – Caveat: All die hier diskutierten Ansätze betreffen die Realwirtschaft. Auch wenn diese sich nach besten Kräften bemüht, eine lebenswerte Zukunft zu schaffen, kann dies, wenn sich bestimmte Entwicklungen weiter verschärfen, durch Zwänge erschwert oder gar verunmöglicht werden, die ihr der Finanzsektor auferlegt – zumindest befürchte ich das. Außerdem läuft die Realwirtschaft – und damit wir alle – ständig Gefahr, den Boden unter den Füßen zu verlieren, sollte es zu einem richtig großen Finanzkollaps kommen. Diese Themen übersteigen meine Fachkompetenz, und so werde ich in diesem Caveat im Rahmen eines Epilogs mehr besorgte Fragen als klare Antworten formulieren – und einen mitunter polemischen Ton keineswegs immer vermeiden.

Das Wie ist bei der Frage nach einer gelingenden Zukunft der Arbeit also das kleinere Problem als das Ob.

Dieses Buch will den gesamten Argumentationsstrang auf eine Linie bringen. Das Menschenbild, das dafür leitend ist, fordert eine größtmögliche *Autonomie für alle*. Darauf läuft alles hinaus.

Zürich, im Sommer 2018

*Für eine bessere Lesbarkeit wird in diesem Buch sehr oft nur die männliche Form verwendet.*

*Alle Frauen mögen sich bitte dennoch mit angesprochen fühlen.*

## Um diese Fragen geht es

|   |  |     |
|---|--|-----|
| 1 | Was ist neu am Wandel?                               | 11  |
| 2 | Was treibt die Beschleunigung?                       | 29  |
| 3 | Was folgt für die Organisation?                      | 57  |
| 4 | Braucht es noch Führung?                             | 77  |
| 5 | Was heißt dies für die Menschen?                     | 105 |
| 6 | – Ein kleines systemisches Caveat –                  | 139 |
| 7 | Was setzt dies alles in unserer Gesellschaft voraus? | 167 |
|   | <i>Epilog: Ein großes systemisches Caveat</i>        | 185 |
|   | <i>Verzeichnis der Erklärungskästen</i>              | 209 |
|   | <i>Literaturverzeichnis</i>                          | 211 |
|   | <i>Dank</i>  | 219 |



## I – Was ist neu am Wandel?

Der Wandel sei das einzig Konstante, sagt man – doch ist das auch wirklich wahr?

Blicken wir einmal zurück und verschaffen uns einen grobkörnigen Überblick über das, was Wandel im Laufe eines menschlichen Lebens zu verschiedenen Zeiten bedeutete.

Vier Phasen lassen sich grob unterscheiden:

*Ganz ganz früher* – damit meine ich seit Beginn der Sesshaftigkeit der Menschen im Neolithikum vor etwa zehn- bis zwölftausend Jahren – war das Leben im Laufe einer einzelnen Biografie im Prinzip eine mehr oder weniger gerade horizontale Linie auf der Zeitachse. Es veränderte sich nichts in der Zeit eines einzelnen Lebens. Natürlich erfuhr diese horizontale Gerade Ausreißer nach oben und vor

allem nach unten, Peaks, die einschneidende Vorkommnisse verkörpern. Nehmen wir als Beispiel den Kindstod. Sicherlich ein negativer Ausschlag, doch nicht

eine Veränderung des Lebens, denn das gehörte dazu. Heute dagegen können ein Kindstod oder andere traumatische Schicksalsschläge ein Leben nachhaltig verändern. Positive Ausschläge – besonderes Jagdglück etwa oder eine besonders gute Ernte – gab es sicherlich auch. Doch auch diese wurden nur als schicksalhafte Vorkommnisse, nicht als Wandel der Lebensverhältnisse gesehen. Niemand erfuhr im Lau-

Über Jahrtausende gab es keinen Wandel – im Laufe eines Lebens.

fe seiner Biografie die Geburt oder den Tod einer Technologie; niemand konnte sagen «Als ich noch jung war, da hatten wir noch die Steinzeit. Jetzt, in der Bronzezeit, ist halt manches ganz anders.» Schicksalsschläge im Laufe eines gleichförmigen, wandellosen Lebens gehörten dazu und waren den Göttern, später Gott zuzuschreiben und in Demut zu akzeptieren. Wandel – bezogen auf eine Lebensbiografie – existierte überhaupt noch gar nicht. Das Leben eines Mannes sah aus wie das Leben seines Vaters. Das Leben einer Frau wie das Leben ihrer Mutter.

*Ganz früher* dann kam erst Wandel im engeren Sinn mit ins Spiel. Veranschlagen wir den Beginn dieser Phase frühestens beim Buchdruck oder beim Schießpulver, spätestens bei der Aufklärung – also irgendwann zwischen dem 15. und 18. Jahrhundert. Wir können unterstellen, dass in dieser Zeit die Idee des Fortschritts in die Welt kam. Es war durchaus möglich, im Laufe einer einzelnen Biografie einen Wandel zu erleben, den man als Fortschritt empfand. Nach

## Die Idee des Fortschritts ist erst ein paar hundert Jahre alt.

zaghaften Anfängen gab es immer häufiger Veränderungen, die die Lebensgrundlagen eines Menschen nachhaltig verändern konnten. In erster Linie ist dabei an technologische Inno-

vationen zu denken. Natürlich sind auch politisch-gesellschaftliche Veränderungen relevant, doch allem vorangehen dürften technologische Innovationen. Wie es Vilém Flusser prägnant auf den Punkt gebracht hat: «Die Geschichte der Menschheit ist eine Geschichte der Technik. Und alles andere ist Kommentar.» Diese zweite Phase dauerte vielleicht drei- bis fünfhundert Jahre und ist gekennzeichnet durch eine zunächst linear anmutende Beschleunigung der Innovationen. Einerseits konnte man also durchaus sehr bewusst die Entstehung einer neuen Technologie erleben (noch kaum jedoch den Tod-

einer Technologie), andererseits bildeten sich diese Veränderungen ab als Anspruch auf individuelle Veränderung im Laufe eines Lebens. Mit dem Zusammenbruch des Feudalismus wurde es möglich, davon zu träumen, etwas Anderes – Besseres – zu werden als der eigene Vater oder (später dann) als die eigene Mutter. Die oben skizzierte horizontale Gerade bekam eine leichte Steigung. Von nahe betrachtet sicherlich gezackt als ein Auf und Ab, mitunter gewiss auch unterbrochen von ähnlichen Peaks, wie sie ganz ganz früher normal waren – doch von etwas weiter betrachtet ging die Gerade im Laufe der Zeit stetig nach oben. Wandel war Fortschritt. Wir können diese Phase datieren bis vor etwa 60 Jahren.

*Früher* – also seit etwa 60 Jahren – wurde der Wandel dann zum Projekt. Er wurde zum politischen, kollektiven und immer auch technischen Vorhaben, und jeder konnte sich dieses Vorhaben ebenfalls auf die individuelle Fahne schreiben. Man wollte etwas erreichen. Man projizierte ungeahnte Möglichkeiten in die Zukunft. Wäre alles nach den Kinderbüchern von damals gegangen, würden wir heute die ganze Zeit in privaten Lufttaxis durch die Gegend brausen. Und wir hätten schon mehrere Planeten kolonialisiert. Vieles, was die Science Fiction prognostizierte, wurde tatsächlich auch wahr. Vieles andererseits wurde möglich, was gar nie jemand prognostiziert hatte. Und besonders viele Hoffnungen und Versprechungen blieben unerfüllt. Gleichzeitig begann man zu erahnen, dass die zunächst als moderat erlebte Beschleunigung der vor allem technologischen Entwicklung womöglich exponentiell verlaufen würde. Dieses «Erahnen» müssen wir uns als eine rein intellektuelle Leistung vorstellen. Unsere Fantasie ist ja absolut nicht in der Lage, exponentielle Schätzungen in der richtigen Größenordnung vorzunehmen. Ein kleines Beispiel: Hätte Ihr Urur...großvater zu Lebzeiten von Jesus, mit dem er vielleicht zur Schule ging, für Sie ein Gramm Gold angelegt und mit 5 % jährlich verzinst, was hätten Sie jetzt? Drücken Sie es als Masse aus,

Währungsschwankungen wollen wir ja weglassen. Bestimmt nennen Sie nun eine große, ja vielleicht sehr große Zahl. Ebenso sicher aber eine viel zu kleine. Sie hätten heute, zweitausend Jahre später, mit Zins und Zinseszins 2'391'102'204'613'750'000'000'000'000'000'000 Tonnen Gold – das ist etwa die Masse von vierhundert Billionen Erdkugeln. Und wenn wir nur schon 15 Jahre später rechnen, erhalten wir bereits achthundert Billionen Erdmassen. Wenn Sie die richtige Größenordnung genannt haben, haben Sie entweder gerechnet oder das Beispiel schon gekannt oder gemogelt. Doch geschätzt haben Sie das nicht. Entsprechend konnte mehr als eine bloße Ahnung, dass der technologische Wandel in exponentieller Entwicklung verlaufen würde, gar nicht vorhanden sein. Immerhin konnte man Technologien nicht nur kommen, sondern auch gehen sehen. Man darf annehmen, dass wir heute Lebenden die ersten Menschen überhaupt sind, die die Geburt einer Technologie *und* ihre Hochblüte *und* ihren

Tod erleben können. Beispielsweise beim Fax. Oder bei vielen Speichermedien. In diese Zeit – also in die letzten rund sechs Jahrzehnte – fällt die Geburt

## «Change Management» – das war gestern.

des Change Managements: Die Vorstellung einer geplanten und gesteuerten Veränderung von Organisationen und sozialen Systemen. Sie ist eine fast schon logische Folgerung aus dem durch die technische Entwicklung stimulierten allgemeinen Machbarkeitsglauben. Wandel wurde zum «Planned Change» eines Zustands A in einen Zustand B. Wie uns Kurt Lewin lehrte, musste man sich dafür die Zeit nehmen (und die Sache gezielt methodisch unterstützen), damit sich die Gewohnheiten und Muster, die den Zustand A kennzeichneten, aufweichen, damit sie also «auftauen» konnten. Wenn dies gelang, konnte man eine Veränderung vergleichsweise leicht realisieren. In der Folge war dann freilich eine Restabilisierung des Systems im

Zustand B angesagt. Dieses *Unfreeze-Move-Freeze* ist wohl das Urmodell von Change Management schlechthin.

*Heute* nun beginnen sich die Dinge wieder zu ändern. Wir können «Heute» startend mit dem iPhone und/oder der Finanzkrise datieren. Weder durch das eine noch durch das andere verursacht, zeigt sich doch in beidem der Beginn dessen, was Wandel heute kennzeichnet: Die Geschwindigkeit nimmt zu, die Steuerung wird opak (denn vieles wird zum Selbstläufer, nicht immer sind klare «Schuldige» auszumachen), die Konsequenzen und ihre Reichweite sind unüberschaubar, die Wertung ist ambivalent.

Man spricht von einer VUCA-Welt – gekennzeichnet durch Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambiguität. Kurzum: Die Dinge sind im Fluss. Für viele heißt das «ins Rutschen geraten», und will man es dramatisieren, muss man von tektonischen Verschiebungen reden, die schlagartig Häuser

zusammenbrechen lassen und Gräben aufreißen können und

nicht selten von einem Tsunami gefolgt werden, dessen Schäden unübersehbar sind. Auch wenn das Einzelne so empfinden mögen, es gibt gleichzeitig – ebenso dramatisierend – das Empfinden eines Goldrausches, in dem alles möglich scheint. Hier spräche man eher von «im Aufbruch». Schon kennen Manager keine Probleme mehr, sondern nur noch Herausforderungen und Opportunitäten. Alles wird möglich. «Riding the Waves of Change», der schöne Titel eines schönen Buchs von Gareth Morgan schon vor etlichen Jahren, ist zum Motto der Zeit geworden. Natürlich ertrinkt auch immer mal wieder einer in den Wellen, doch dem Surf-Spaß der anderen tut das keinen Abbruch. Dieses Nebeneinander von Abbruch und Aufbruch trennt manchmal Verlierer und Gewinner. Und es existiert auch innerhalb eines Individuums – sei es als Auf und Ab in der (meist beruflichen) Biografie oder sei es als Disparität zwischen verschiedenen

Heute ist VUCA.

Lebensbereichen, etwa Privat- versus Berufsleben. Für Phasen des Umbruchs dürfte dies ja auch zu erwarten sein.

Der Wandel, so können wir vorläufig resümieren, ist also alles andere als konstant. Wir stehen vor Arten des Wandels, die wir so bisher nicht kannten, doch wir versuchen noch immer, so damit umzugehen, wie wir es früher taten. Zum einen gibt es alle vier oben beschriebenen Formen von Wandel – je nach Lebensbereich – parallel, sich gleichzeitig überlagernd. Zum anderen gibt es individuelle wie

auch kollektive Versuche, die dazu korrespondierenden Bewältigungsformen zu konservieren: Es gibt Menschen, die

## Der Wandel ist alles andere als konstant.

hoffen weiterhin auf Stabilität, halten sich an allem Möglichen fest, verstehen jede gegenläufige Erfahrung lediglich als Peak, der mit Demut zu ertragen sei. Es gibt Menschen, die meinen weiterhin, das Auf und Ab kennzeichne nur lokale, temporäre Verwerfungen, der Gesamtprozess jedoch weise bestimmt eine positive Steigung auf und der Fortschritt sei unaufhaltsam. Es gibt Menschen, die bemühen sich weiterhin, zumindest eine minimale Ordnung von der Art eines «Planned Change» von A nach B ins Chaos reinzubringen, und sie vertrauen auf alle Sozialtechniken des guten Projektmanagements. Und schließlich gibt es Menschen, die erahnen zumindest, dass die Dinge im Fluss sind, und erproben auf neue Weise, den Kopf über Wasser zu behalten. Welche Wege das sind und ob sie sich bewähren werden, lässt sich noch wenig abschätzen. Und es gibt ja auch nicht nur die Perspektive «Kopf über Wasser halten»; es gibt eben auch die Sicht der grenzenlosen Optimisten, an vorderster Front Ray Kurzweil, die derart einzigartige neue Möglichkeiten der Technik sich abzeichnen sehen, dass sie das Auftreten einer Singularität in etwa einem Vierteljahrhundert erwarten. Mit der so genannten Singularität

werden Computer den Menschen in fast allem überlegen sein und teilweise mit ihnen verschmelzen. Diese sehr spannenden Entwicklungen – deutlich realistischer auch beim Internet der Dinge, der Robotik oder bei Big Data – sind jedoch nicht oder nur beiläufig Teil unserer Betrachtung.

In der Welt der Organisationen und Unternehmen, die uns hier primär beschäftigen soll, wurde das Nebeneinander der grob eingeteilten vier Formen des Wandels inzwischen zur Normalität:

Gewisse Dinge bleiben stabil. Insbesondere viele gute wie auch kritische Facetten im menschlichen Miteinander machen den Eindruck, als hätte sich absolut nichts verändert in den letzten Jahrhunderten. Noch immer gilt «Ober sticht Under». Noch immer ist gelingende Kommunikation der Ausnahmefall. Noch immer vermag berufliche Arbeit soziale Identität zu stiften. Und so weiter. Verglichen mit den technischen Fortschritten ist es eigentlich erstaunlich, wie antiquiert viele unserer zwischenmenschlichen Fertigkeiten geblieben sind.

Andere Dinge entwickeln sich positiv, übers Ganze gesehen. Unsere Arbeitsmittel haben sich enorm verbessert. Die Arbeitsbedingungen sind insgesamt menschenfreundlicher geworden. Die meisten Menschen können sich von ihrer Erwerbsarbeit ernähren. Bildung und Gesundheit haben riesige Fortschritte gemacht. Das gilt – wie Hans Rosling gezeigt hat – entgegen unserem mediengeprägten Bild sogar für den größten Teil der Erde.

Weiterhin gibt es in den Unternehmen auch Change-Projekte, die den «Von A zu B»-Modus noch immer mal mehr, mal weniger erfolgreich realisieren: Das gilt insbesondere für Produktinnovationen, mitunter für Marketingkampagnen, ab und zu für Produktionsverbesserungen und gelegentlich sogar für Maßnahmen zur Kulturentwicklung.

## Kapitel I

Die überwiegende subjektive Erfahrung jedoch entspricht der kompletten Verflüssigung der Dinge, bei der man sich immer öfter schwimmend dagegen wehrt, in einen Strudel zu geraten. Es werden Projekte um Projekte gestartet, die sich überlappen und nicht selten widersprechen. Mit viel Pomp gestartet, werden sie kaum je fertiggestellt. Aus unternehmerischer Sicht praktiziert man die Philosophie «Säe, ohne zu ernten». Das will keiner, stört alle – doch es wird ungebrochen fortgesetzt. Niemand ist da, der dem Trend Einhalt gebieten könnte. Aus Sicht der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter praktiziert man die Philosophie «Kopf einziehen, sich bedeckt halten und abwarten, bis wieder eine Aktion vorüber ist». Das will keiner, stört alle – doch es wird ungebrochen fortgesetzt. Niemand ist da, der dem Trend Einhalt gebieten könnte.

Für Berater ergibt dies reichlich Arbeit, doch nicht wirklich Erfolg. Denn zu oft versuchen auch sie noch, vor allem dem dritten Muster – von A nach B – zu folgen. Sie stellen Rechnung, wenn B zwar nicht erreicht, zumindest jedoch durch A' ersetzt worden ist, womit der nächste Auftrag lockt. Sie kommen zwar auch unter Beschuss, weil sie die Verflüssigung der Verhältnisse nicht nur nicht aufhalten, sondern eher noch beschleunigen. Schwimmhilfe geben sie kaum oder nur einzelnen Individuen – in der Regel dem Auftraggeber. Das ist nicht nichts, doch meist deutlich weniger als versprochen. Und der Nutznießer ist nicht wirklich das Unternehmen. Organisationales Lernen ist ein großartiges, doch hohles Versprechen geblieben, das, wie James G. March gezeigt hat, keineswegs zu optimalen Lösungen führt. Natürlich verändern sich Organisationen, doch sie werden mehr durch die ständigen tektonischen Verwerfungen dazu gezwungen, als dass ihr morgiges Anderssein Ausdruck heutiger Lernprozesse wäre.

Der Machbarkeitsglaube aller Beteiligten – nicht nur der Manager und der Berater, sondern auch der «Zuschauer», von den Mitarbeite-

rinnen und Mitarbeitern angefangen bis zu den Analysten und Politikern – erzwingt eine unglaubliche Kontroll-Illusion: Der Schwanz wedelt mit dem Hund. Ob eine Maßnahme im Change Management Actio oder Reactio war, lässt sich niemals wirklich ergründen, denn dafür gibt es kein sauberes experimentelles Design, das die Dinge einmal mit einer bestimmten Entscheidung und einmal ohne sie durchzuspielen gestattete. Zwar ist es tröstlich, wenn uns die moderne Physik verspricht, bei jeder Entscheidungssituation spalte sich die Welt in verschiedene Parallel-Universen auf, und in jedem dieser Universen wäre die Entscheidung anders getroffen worden. Nicht nur, dass diese Physik ganz schön viel Platz braucht – wir selbst sind ganz einfach nicht außerhalb davon, so dass wir die verschiedenen Varianten eben gar nicht beobachten können. Vielmehr sind wir immer nur Teil einer Variante, und wir können kaum je sagen, was gewesen wäre, wenn wir uns dort oder dort anders entschieden hätten. Zwar ist dieses Problem nicht neu, es ist einfach Teil der *Conditio humana*. Bloß, bei der zunehmenden Beschleunigung der Veränderungen liegt die jeweils letzte Entscheidungssituation noch so kurz zurück, dass man sich dieses Problems viel besser bewusst ist als früher, als man vielleicht nach zwanzig Berufsjahren mal darüber nachdachte, was wohl geworden wäre, wenn man damals einen anderen Beruf gewählt hätte.

Die Versprechungen der Digitalisierung auf eine enorme *Agilität* der Organisation wurden zwar bislang nur begrenzt eingelöst, doch sie skizzieren, worum es geht und warum die gestrigen

*Agilität wird zum Maß  
aller Dinge.*

Lösungen für die Probleme von morgen nicht mehr taugen.

Fakt ist, dass immer mehr Linien- respektive Routinetätigkeit durch Projektarbeit ersetzt oder überlagert wird. Organisationen lösen ihre Grenzen auf, es wird zunehmend unscharf, wer dazu gehört

## Agilität

«Agil» ist zweifelsohne das Buzzword der Stunde. Es bezeichnet die Notwendigkeit, Organisationen in ihrer Entscheidungs- und Reaktionsfähigkeit so schnell und flexibel zu machen, dass sie auf schnelllebige Veränderungen in ihrem Umfeld adäquat reagieren können. Agile Organisationen ändern nicht ihr Leben, sie leben ihr Ändern.

Agilität bezieht sich ausschließlich auf Organisationen. Nicht auf Menschen oder die Führung. Man sollte nicht von «agile leadership» und agilen Teams und dergleichen reden. Es mag sein, dass eine agile Organisation eine andere Führung als eine konventionell-stabile braucht. So wie ein Kraftwerksbetreiber auch eine andere Führung braucht als eine Anwaltskanzlei. Doch beide brauchen gute Führung!

Agilität ist freilich (noch) nicht für alle Branchen, Unternehmen und gar Unternehmensbereiche gleich wichtig. Deshalb muss (noch) nicht jede Organisation agil sein. Das Nebeneinander-Führen von agilen *und* nicht-agilen Organisationsteilen ist indes eine gewaltige Herausforderung für das Management: Man muss es schaffen, so unterschiedliche kulturelle Normalitäten wie «Bei-uns-gilt-die-Hierarchie» und «Wir-brauchen-keinen-Chef» unter ein Dach zu bringen. Man muss wohl von einem veritablen «Anarcho-Management» sprechen: das gleichzeitige Schaffen von Ordnung *und* Freiheit.

Wenn vom amerikanischen Management-Guru John P. Kotter ein «duales Betriebssystem» – agile Schnellboote (kleine Innovationsteams) *neben* dem klassisch-trägen Dampfer (die normale Hierarchie) in der Organisation – gefordert wird, so ist dies meines Erachtens das Problem. Und nicht die Lösung.

und wer nicht. Projekte, temporäre Engagements, Outsourcing (und dann wieder Insourcing – da capo al fine), Partnerschaften und so weiter stehen für eine zunehmend fluide Organisation. Alles lässt sich verflüssigen – bis auf die Individuen, die Menschen, die in diesem Fluss treiben oder schwimmen. Das Individuum, das ist bekanntlich das Unteilbare. Und dies stellt für die komplette Verflüssigung der Organisation eine problematische Hürde dar. Unüberwindbar scheint sie jedoch nicht, denn mittels der Flexibilisierung der Anstellungs-, Beschäftigungs-, Arbeitszeit-, Auftrags- und Zuständigkeitsverhältnisse, mit Telearbeit, Homeoffice, Vertrauensarbeitszeit und Arbeitsplatz-Virtualisierung sowie mit der unbedingten Forderung nach lebenslangem Lernen wird letztlich auch die «Verflüssigung» des Individuums angestrebt. Dass dies zu prekären Arbeitsverhältnissen führen kann, liegt auf der Hand, wird zeitgeistig hingegen als völlig normal einfach ausgeblendet. Und dass es zu einem Phänomen der Selbstaussbeutung führen kann – von Klaus Peters als «interessierte Selbstgefährdung» auf den Begriff gebracht –, wird als Kollateralschaden verbucht.

Interessant ist nun, dass die agil gewünschten Organisationen auf Instrumenten aus dem Zeitalter des «Planned Change» oder davor aufbauen, die den fluiden Verhältnissen weder angepasst noch dienlich sind, sondern uns eher an einen Grundlagenirrtum gemahnen. Im Folgenden ein paar Beispiele, die hier sicherlich etwas überzeichnet werden, doch bloß eben nur etwas.

Unverändert setzen die Unternehmen auf jährliche Budgetprozesse, die im Interesse der finanziellen Steuerbarkeit eine geschäftliche Planbarkeit unterstellen, die angesichts sich zunehmend verflüssigender Verhältnisse gleichzeitig unrealistisch und unerwünscht ist. Schnelle Reaktionsfähigkeit und die allorts beschworene Agilität jedenfalls werden dadurch massiv erschwert.

Unverändert setzen die Unternehmen auf hierarchisch kaskadierte Zielvereinbarungen, die fast zwangsläufig zu dem führen müssen, was man als Hundekurve bezeichnet: Hunde schwimmen in einem Fluss unbeirrt auf ein Ziel zu, das sie fest im Blick behalten; da sie damit die Strömung nicht einberechnen und keinen Vorhaltewinkel kennen, schwimmen sie faktisch keineswegs eine gerade Linie, sondern eine Kurve mit deutlich längerer Strecke und dem Problem, dass sie im letzten Stück gegen den Strom vielleicht gar nicht mehr ankommen. Die Fixierung auf das einmal vereinbarte (oder zumindest als vereinbart etikettierte) Ziel ist ebenfalls wenig geeignet, sich auf rasch verändernde Bedingungen angemessen einzustellen.

Unverändert setzen die Unternehmen auf möglichst klare personelle und organisationale Zuständigkeiten, welche klare Verantwortungen zu allozieren versprechen. Gewünscht ist «Accountability», nicht nur, um die Richtigen zur Rechenschaft ziehen, sondern auch, um den Bonus adäquat zuteilen zu können. Alle wissen, dass damit

### Unsere Management- techniken sind veraltet.

auch Silodenken und Zuständigkeitsgerangel einprogrammiert sind, also versucht man das durch eine laut verkündete

«One Company»-Philosophie moralisch zu bekämpfen. Doch dies gelingt nur in den seltensten Fällen, wie ja Moralin generell kein sehr guter Treibstoff ist.

Unverändert setzen die Unternehmen auf Personalprozesse, die auf Eignung zielen, was freilich nur funktioniert, wenn klar und beständig ist, wofür sich denn jemand eignen sollte. Wenn sich Aufgaben, Zuständigkeiten, Verantwortung und Zusammenarbeit immer wieder und in immer rascherer Folge verändern, geht diese Rechnung niemals auf. Entsprechend hypertroph sind die heutigen Kompetenzmodelle, die vorsichtshalber von jedem auf jeder Stufe alles verlangen, was so einem Personaler irgendwann einfallen kann.