

unlearning hierarchy

Keil / Vonier

2022

ISBN 978-3-8006-6642-3

Vahlen

schnell und portofrei erhältlich bei
beck-shop.de

Die Online-Fachbuchhandlung beck-shop.de steht für Kompetenz aus Tradition. Sie gründet auf über 250 Jahre juristische Fachbuch-Erfahrung durch die Verlage C.H.BECK und Franz Vahlen.

beck-shop.de hält Fachinformationen in allen gängigen Medienformaten bereit: über 12 Millionen Bücher, eBooks, Loseblattwerke, Zeitschriften, DVDs, Online-Datenbanken und Seminare. Besonders geschätzt wird beck-shop.de für sein umfassendes Spezialsortiment im Bereich Recht, Steuern und Wirtschaft mit rund 700.000 lieferbaren Fachbuchtiteln.



ausüben, und auch die notwendige technische Infrastruktur ist nicht selbstverständlich. Aber selbst da, wo es möglich gewesen wäre, wurde es in vielen Fällen verhindert. Eine repräsentative Umfrage des *bitkom*-Verbands im Herbst 2020 zeigt diese Lücke: 55 Prozent der Befragten sagten, dass ihre Tätigkeit grundsätzlich auch aus dem Home-Office möglich wäre. Aber nur 45 Prozent hatten auch die Möglichkeit dazu. Bei ca. 42 Millionen Erwerbstätigen bedeutet das: über vier Millionen Arbeitnehmer:innen, mussten in der Hochphase einer Pandemie jeden Tag ins Büro fahren und dabei eine Infektion riskieren. Und das nur, weil ihre Vorgesetzten ihnen nicht vertrauten.

Für ein System, das sie unter Generalverdacht stellt, werden Menschen kaum ihr Bestes geben. *You get what you design for* – man bekommt die Mitarbeiter (oder eben Schafe), die man mit der Gestaltung der Unternehmenskultur heranzieht.

Was aber ist die Alternative zu bürokratischen Regeln? Laissez-faire und Willkür sind offensichtlich nicht die Lösung. Keine Organisation kommt vollständig ohne Steuerung, Standards oder Restriktionen aus. Wie also können wir der Selbstorganisation Leitplanken geben?

Prinzipien walten lassen

Mit Vertrauen als Grundeinstellung und einem positiveren Menschenbild lassen sich Steuerung und Kontrolle neu denken. Es gibt zahlreiche Unternehmen, die unter anderem durch diese Haltung sehr erfolgreich geworden sind. Statt Regeln nutzen sie Prinzipien. Diese ermöglichen viele Freiräume, formulieren aber gleichzeitig die hohe Erwartung, dass jeder Einzelne mitdenkt und Verantwortung übernimmt.

Netflix zum Beispiel hat erkannt, dass die besten Talente in Umfeldern arbeiten wollen, die ihnen Freiheit, Vertrauen und Selbstverantwortung schenken. In ihrem auch extern verbreiteten *Culture Deck* schreibt die frühere Personalleiterin Patty McCord sinngemäß: „Schlechte Prozesse neigen dazu, sich einzuschleichen. Wir versuchen, soweit möglich, Regeln loszuwerden.“ So gibt es bei Netflix grundsätzlich keine Regelungen oder Genehmigungsprozesse in Bezug auf Geschäftsreisen oder eine Kontrolle der Angemessenheit von Ausgaben für Hotels, Flüge

Teil 4: Ganzer Mensch

oder Restaurants. Selbst die Anzahl der Urlaubstage liegt im Ermessen der Einzelnen. Als Handlauf gilt schlicht das Prinzip: „Handle im besten Interesse von Netflix.“

Aber sind solche Prinzipien nicht viel zu unkonkret? Wo liegt denn da die Grenze? Regeln und Anweisungen steuern, indem sie sagen, was zu tun oder nicht zu tun ist. Prinzipien hingegen helfen im Umgang mit Komplexität, da sie grundsätzliche Entscheidungshilfe bieten. Das *Was* und das *Warum* sind klar, das *Wie* haben die Mitarbeiter:innen selbst in der Hand. Für den Ausnahmefall, dass jemand beispielsweise nicht im Interesse von Netflix handelt und einen unnötig teuren Flug bucht, wird auch mal gezielt gegengesteuert. Aber das ist eben nur ein Ausnahmefall. Wie in Kapitel 2 erörtert, sind Prinzipien im Vorteil, da sie nicht nur auf bekannte, sondern auch auf unbekannte Probleme angewendet werden können. Es muss also nicht jede Eventualität vorweggenommen werden. Das fördert und fordert die Eigenverantwortung und die kollektive Intelligenz im Umgang mit Entscheidungen und Grenzen.

Transparenz

Eine essenzielle Zutat für die erfolgreiche Navigation in komplexen Umfeldern ist radikale Transparenz. In vielen Unternehmen werden Daten wie beispielsweise Budgets, strategische Pläne oder Entscheidungsvorlagen für den Vorstand streng vertraulich behandelt. Weil den Leuten der Umgang mit vertraulichen Informationen nicht zugetraut wird (sie könnten diese ja nach außen weitergeben), werden die Geheimpapiere lieber weggeschlossen. Analog zum Handschuh im Materialschrank: Erst muss der Mitarbeitende darlegen, dass und warum er die Informationen braucht, dann bekommt er den Schlüssel. Dieses *Need-to-know*-Prinzip aber ist Gift für jede Selbstorganisation. Denn wie soll man wichtige Entscheidungen treffen als Teammitglied, ohne jederzeit und hürdenfrei einen Einblick in die relevanten Budgets oder strategischen Pläne zu bekommen?

Wissen und Informationen sind Macht – wenn sie den Akteur:innen vorenthalten werden, verharrt das System in den alten (Macht-) Strukturen. Um informiert zu agieren, braucht es maximale Transparenz. Diese Haltung zeigt sich bei *Google* bei-

spielsweise darin, dass heute ein Großteil des Codes im Unternehmen offen zugänglich ist und das vereinzelt sogar Vorstandsm Meetings „mitarbeiteröffentlich“ veranstaltet werden.

Eine Herausforderung für börsennotierte Unternehmen ist ohne Zweifel, dass das Wissen um finanzielle Kennzahlen die Gefahr des „Insider Tradings“ mit sich bringt. Um dem vorzubeugen, besprechen Aktienunternehmen finanzielle Indikatoren häufig nur in kleinen, handverlesenen Kreisen. Der Rest der Belegschaft erfährt erst durch die Pressemitteilung, wie das letzte Quartal gelaufen ist. Netflix geht auch hier einen anderen Weg: Auch diese Zahlen werden den Mitarbeiter:innen zugänglich gemacht. Lediglich eine PowerPoint-Folie wird vorangeschickt mit den Worten: „You go to jail, if you trade on this.“ („Du gehst ins Gefängnis, wenn du diese Informationen für Aktiengeschäfte nutzt.“) Der CEO Reed Hastings schreibt dazu in seinem Buch *No Rules Rules*: „Es ist unser Job, die Mitarbeitenden wie Erwachsene zu behandeln, damit sie informierte Entscheidungen treffen können.“

Ergebnisse zählen

Funktionieren solche Methoden auch außerhalb der Welt der Software-Giganten? Nur wenige Unternehmen haben so hoch bezahlte, hoch qualifizierte Mitarbeiter wie Google oder Netflix. Sprechen wir hier also von einem Heile-Welt-Modell der Luxusorganisationen?

Wir meinen: nein. Auch im eher bodenständigen Geschäft von *Best Buy* (einer Einzelhandelskette mit dem Schwerpunkt „Unterhaltungselektronik“, vergleichbar mit Saturn oder Media Markt) hat sich gezeigt, dass es sich auszahlt, das Lenkrad loszulassen. Hier wurde ein sogenanntes *Results-Only-Work-Environment* (ROWE; auf Deutsch etwa: Nur Ergebnisse zählen) etabliert: ein auf der Idee der totalen Mitarbeiterautonomie basierendes Konzept, in dem jeder selbst wählen kann, wo, wann und wie er oder sie die Arbeit verrichtet, solange die Ergebnisse stimmen. Alle Meetings sind optional und Mitarbeiter sind angehalten, alle Tätigkeiten einzustellen, die ihre Zeit oder die des Kunden oder des Unternehmens vergeuden. Sie werden damit nicht an die oft zitierte lange Leine genommen, sondern brauchen gar keine.

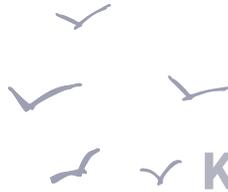
Teil 4: Ganzer Mensch

Es geht alleine um das Erreichen kollektiv definierter Ziele und Ergebnisse. Die Analyse verschiedener ROWE-Organisationen lieferte messbare Argumente für das Potenzial dieses Ansatzes: weniger Krankheitstage, höhere Mitarbeiterzufriedenheit, weniger Fluktuation und nicht zuletzt eine signifikant höhere Produktivität. Und Best Buy verbuchte innerhalb kürzester Zeit mittlere zweistellige Produktivitätszuwächse.

Die Vorstellung, in einem solchen Umfeld zu arbeiten, mag verlockend klingen. Aber wie bereits dargelegt, ist der Übergang in eine Welt jenseits der Zäune kein Selbstläufer und er hat seinen Preis. Viele haben hervorragend gelernt, ihre Verantwortung an bürokratische Strukturen, an Regeln und heroische Führungskräfte abzugeben. Und sich dabei durchaus wohlfühlt. Doch das ist in der Selbstorganisation keine Option mehr. Alle sind aufgefordert, Verantwortung zu übernehmen.



beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG



Kapitel 11

Zuckerbrot und Peitsche

beck-shop.de
DIE FACHBUCHHANDLUNG

*"There is nothing so rewarding as to make people realize
that they are worthwhile in this world."*

Robert J. Anderson

Teil 4: Ganzer Mensch

Wer in größeren Unternehmen tätig ist, kennt das Ritual: Meistens Anfang Januar flattert der Kalendereintrag zu „Zielsetzung & -vereinbarung“ ins Postfach. Dann kommt man mit dem oder der Vorgesetzten zusammen, diskutiert und verhandelt, welche eigenen Ziele sich von denen der oberen Ebenen kaskadieren lassen, und hält diese im System fest. Mal mehr, mal weniger nimmt man sich während des Jahres Zeit, um die Ziele zu überprüfen; dann beteuert man in der Regel, man sei auf dem richtigen Weg – alle Ampeln auf Grün. Wenn nötig, werden punktuell einzelne Ziele revidiert, da sich die Welt ja inzwischen weitergedreht hat.

Am Ende des Jahres dann wird dort, wo noch mehr kostbare Zeit und Intelligenz in den Prozess investiert wird, munter kalibriert: Die Führungskraft bringt gemeinsam mit ihren „Peers“ (den Führungskolleg:innen der gleichen Ebene) alle Mitarbeiter der nächstunteren Ebene auf ein Ranking. Und jetzt wird's ernst: Wer wird in diesem Jahr – basierend auf den reichlich subjektiven Ratings – zum *Top Talent* oder *High Potential* ernannt – und wer kann leider nicht in diesen elitären Pool aufgenommen werden?

Abgeschlossen wird das Ganze dann zwischen Manager:in und Mitarbeiter:in mit einem Rückblick und dem offiziellen Leistungsbewertungsgespräch. Wieder wird ein wenig verhandelt und um die Zielerreichung herumgetänzelt. Der Mitarbeiter will ein möglichst hohes Rating sehen, hängt doch sein Bonus und oft auch seine potenzielle Beförderung daran. Der Manager pokert eher um eine etwas niedrigere Bewertung: Er muss ja, so hat er es gelernt, „den Druck aufrechterhalten“ und außerdem seine limitierten Ressourcen so einsetzen, dass möglichst viele im Team motiviert bleiben.

Leider werden in diesem Abschlussgespräch die Leistungsbewertung und der Entwicklungsdialog direkt in einen Topf geworfen – ist einfach effizienter. Formell bekommt der Mitarbeiter nun die Ableitung seines Bonus auf Basis der Zielerreichung. „Gut so, einfach weitermachen“ oder „Nächstes Jahr muss mehr gehen, da ist noch Luft nach oben“, oder auch „An deiner Kommunikation musst du noch arbeiten“, heißt es etwa zusammenfassend zum Ende des Gesprächs. Im Ergebnis ist die Mitarbeiterin dann entweder frustriert oder, wie meist der Fall, einfach indifferent und

desillusioniert. Man kennt das Ritual ja nun schon seit geraumer Zeit. „The same procedure as every year.“

Auf dem Weg in die Selbstorganisation wirken solche Personalprozesse wie ein Anker, der uns in der Vergangenheit festhält. Dabei ist kaum etwas so unbeliebt und ermüdend wie die jährliche Zielvereinbarung und die dazugehörige Leistungsbeurteilung, also das *Performance Management*. Woran liegt das? Auf der Suche nach einer Hochleistungskultur greifen Unternehmen auf traditionelle Ansätze zurück. Diese fußen auf der Annahme, dass Leistung ein individueller Wertschöpfungsprozess sei, welcher gemanagt werden kann – und damit auch muss.

In den meisten Unternehmen ist dieser Ansatz zu einer bürokratischen Übung geworden, die mehr Selbstzweck ist, als dass sie wirklich eine Leistungskultur fördert. Eine gefährliche Kontrollillusion, ein Steuerungsmythos, der Jahr für Jahr wiederbelebt wird – mit hohen Kosten und fatalen Nebenwirkungen.

Traditionelles Performance Management basiert im Wesentlichen auf drei Annahmen:

- Anfang des Jahres ist absehbar, was im restlichen Jahr zu tun sein wird.
- Individuelle Leistung lässt sich bewerten, bemessen und vergleichen, und zwar am besten durch die Führungskraft.
- Menschen lassen sich am effektivsten durch extrinsische Anreize motivieren und steuern.

Die erste dieser Annahmen haben wir bereits ausführlich in Kapitel 4 thematisiert und hinterfragt. In diesem Kapitel widmen wir uns der zweiten und dritten ausführlicher. Wie wir sehen werden, sind die Grundpfeiler der *Meritokratie* (der Herrschaft des Leistungsprinzips) in einer zunehmend dynamischen Arbeitswelt immer fragwürdiger. Nehmen wir also Performance Management auseinander – und setzen es so wieder zusammen, dass es in die heutige Zeit passt und endlich wieder positiv wirken kann.

Konditioniert und vorprogrammiert

Eine *Corporate Executive Board* (CEB)-Studie ergab 2015, dass ein Unternehmen mit 10.000 Mitarbeiter:innen durchschnittlich 32 Millionen EUR oder pro Manager:in über 200 Stunden

Teil 4: Ganzer Mensch

jährlich in den Performance-Management-Prozess investiert. Ein so gewaltiger Ressourceneinsatz sollte erwarten lassen, dass die positiven Effekte daraus massiv sind. Was also versprechen sich Unternehmen von diesem immens hohen Aufwand?

Primär sollen Anreize für höhere Leistung gesetzt und Transparenz beziehungsweise Fairness geschaffen werden. Wie stellt man sicher, dass diejenigen, die hart arbeiten, auch belohnt werden? Wie entlarvt man Faulenzer und Trittbrettfahrer? Wie identifiziert man die „Superstars“ mit Potenzial? Darüber hinaus soll der Überblick gewahrt und die Organisation ausgerichtet werden: Jeder muss doch wissen, was er zu tun hat! Wie also stellt man sicher, dass an den richtigen Themen gearbeitet wird? Wie dreht man das Schiff in die richtige Richtung und hält den Kurs?

Auf den ersten Blick liefert das beschriebene klassische Performance Management einfache Antworten auf diese Fragen. Sieht man Menschen als optimierbare Ressource, als primär durch Geld motivierte Rädchen im Getriebe einer durchprogrammierten Umsetzungsmaschine, dann ist dieser Ansatz nur konsequent. Was gut ist, belohnen, was schlecht ist, bestrafen – das Unternehmen konditioniert auf Höchstleistung. Und wenn alle zu Beginn des Jahres von oben ihre Ziele bekommen, ist klar, wo es langgeht. Danach muss nur noch umgesetzt werden. Ein schönes, einfaches Bild. Doch entspricht es der Realität in unseren Unternehmen?

Das grundlegende Problem ist nicht der Wunsch nach Leistung. Leistung sollte sich lohnen beziehungsweise belohnt werden und Faulenzen oder soziales Trittbrettfahren dürfen nicht ohne Konsequenzen bleiben. Auch Ziele sind nicht das Problem. Eine hohe Klarheit über den Beitrag jedes Mitarbeiters zur Strategie ist essenziell. Unternehmen existieren nicht zum Selbstzweck, sie sollen Wert schöpfen, also ist eine hohe individuelle und kollektive Leistungsfähigkeit selbstverständlich ein zentrales Ziel. Dies ist bei vermehrter Selbstorganisation sogar noch wichtiger, da weniger durch kleinteiliges Management gesteuert wird und stärker durch eine klare gemeinsame Ausrichtung.

Das Ziel ist also das richtige – aber die Methode ist in einer zunehmend komplexen Wirtschaftswelt die falsche. Die Anzeichen häufen sich, dass klassisches Performance Management – fokussiert auf Individuen, eng gekoppelt an finanzielle Anreize, mit