

# Management Y

Agile, Scrum, Design Thinking & Co.: So gelingt der Wandel zur attraktiven und zukunftsfähigen Organisation

von

Ulf Brandes, Pascal Gemmer, Holger Koschek, Lydia Schültken

1. Auflage

campus Frankfurt am Main 2014

Verlag C.H. Beck im Internet:

[www.beck.de](http://www.beck.de)

ISBN 978 3 593 50158 1

## Leseprobe

Ein Gespräch zwischen zwei Geschäftsreisenden auf dem Flug von Zürich nach Hamburg

. was für eine unfassbare Fehlentscheidung das rückblickend war, können Sie sich ja vorstellen. In einem Punkt waren sich alle einig: Es musste ein Kopf rollen!

Das verstehe ich. Bei uns war das früher auch so. Wenn ein Fehler passierte, dann wetzten wir alle das Messer ...

Sie sagen es!

Interessanterweise ist das heute anders. Letzte Woche erst ist einem Kollegen ein krasser Fehler unterlaufen. Aber anstatt mit dem Finger auf ihn zu zeigen, haben alle mit angepackt, um das Problem zu lösen.

Echte Hilfe statt schneller Hinrichtung? Einfach so?

Irgendwie schon. Weil alle sich durch die vielen kleinen Veränderungen der letzten Zeit mehr als Mitgestalter denn als Opfer der Firma fühlen.

Das ist ja spannend! Was sind denn das für kleine Veränderungen? Könnte das auch bei uns funktionieren?

Ach, das ist gar nicht so kompliziert! Wie lange fliegen wir noch? Eine halbe Stunde. Dann kann ich ja mal ein bisschen erzählen ...

## UNSER GRÖSSTES ENTWICKLUNGSPOTENZIAL

Lassen Sie uns gemeinsam eine zukunftsfähige Arbeitswelt schaffen! Eine, die den Herausforderungen unserer Zeit gewachsen ist. Mit einer Arbeitskultur, in der Menschen aus echter Begeisterung ihr Bestes geben. Warum und wie dies heute überall möglich ist, zeigen wir in diesem Buch. Hierzu erläutern wir die gegenwärtigen Veränderungen in der Arbeitswelt und lassen mutige Unternehmer und Führungskräfte zu Wort kommen, die zeigen: "Es geht auch anders - und zwar besser."

Die stärkste Motivation für einen solchen Kulturwandel spürt, wer ihn miterlebt. Menschlicher, authentischer, reflektierter. Demütiger vor der zunehmenden Komplexität der Welt - und erfolgreicher: Wer einmal diese neue Arbeitswelt des 21. Jahrhunderts kennen gelernt hat, der will nie wieder zurück.

Ob dies über Design Thinking, Scrum, dienende Führung, authentische Unternehmenskommunikation oder eine andere moderne Arbeitsweise geschehen ist, spielt im Grunde keine Rolle. Bedeutsam sind die Gemeinsamkeiten dieser neuen Strömungen:

Augenhöhe statt Unterordnung, Gemeinsinn statt Silodenken, gemeinsam entwickeln statt anordnen. Dass Menschen, die so zusammenarbeiten, meist glücklicher und erfolgreicher sind, wissen wir durchaus - doch die Realitäten unserer Gegenwartskultur leiten uns immer wieder in die entgegengesetzte Richtung.

Wenn wir in der Arbeitskultur des 20. Jahrhunderts verharren, ist fraglich, ob wir damit Erfolg haben werden. Viele Führungskräfte sind sich dessen zwar bewusst, aber Wandel ist eben kein Selbstläufer. Jeder Anstoß zum Umdenken ist mühsam errungen, und häufig fehlt es an pragmatischen Hilfen, um den Einstieg zu finden. Zugleich gibt es viele gute Gründe, um an Bewährtem festzuhalten. So werden Reformen immer wieder halbherzig, über die Köpfe der Betroffenen hinweg oder gar nicht angestoßen und von der Führung nicht vorgelebt. Und trotz aller Reformbemühungen engagierter Initiatoren hält sich hartnäckig das Bild, dass Arbeit so sein müsse, wie sie heute ist. Die Hürden, die der Innovation, der Potenzialentfaltung und der Arbeitsgesundheit heute im Weg stehen, werden dadurch in der betrieblichen Praxis täglich weiter zementiert.

Zu einer besseren Arbeitswelt gibt es jede Menge Theorie und politische Programmatik. Doch in der öffentlichen Diskussion fehlen lebendige Beispiele, die wirklich berühren und in der Praxis zeigen, was möglich ist und was es bringt, neue Wege zu gehen. An dieser Stelle wollen wir einen Hebel ansetzen und zum Umdenken einladen. Denn konkrete Beispiele von Herausforderungen, praktischen Ideen und Erkenntnissen entfalten eine viel nachhaltigere Wirkung als Theorien, Wunschdenken und Rhetorik. In den unterschiedlichsten Branchen und Organisationsformen gibt es Entwicklungen, die ein menschlicheres und erfolgreicherer Arbeiten im Betrieb ermöglichen. Die Praxis- und Methodikbeispiele in diesem Buch sollen Sie ermutigen, gemeinsam mit Ihren Kollegen ebenfalls geeignete Wege abzustecken und den Wandel in Ihrem Umfeld auf Ihre Weise einzuleiten. Es sind demnach keine Blaupausen oder Patentrezepte, sondern verdichtete, hilfreiche Erfahrungen.

Wer Neuland erst betreten mag, wenn der Erfolg garantiert ist, wird nicht weit kommen, und der eigene Königsweg sieht aus dem Blickwinkel der Kollegen oft unwegsam aus. In komplexen Situationen liegt eine große Chance darin, Kollegen einzuladen, die Dinge aus verschiedenen Blickwinkeln zu betrachten und behutsam das Terrain zu testen. Management Y lädt Sie und Ihre Kollegen daher dazu ein, genau dies zu tun: gemeinsam kleine Schritten in die neue Arbeitswelt zu wagen und ein Gefühl dafür zu entwickeln, ob die Richtung stimmt.

Orientierung erleichtert den Einstieg: Daher bieten wir in der ersten Hälfte des Buchs eine Zusammenschau der Grundmuster und der wesentlichen Reformbewegungen und Strömungen - aus vier unterschiedlichen Blickwinkeln, die von der Innovation bis zur Lieferung die wesentlichen Felder des Wandels beleuchten. In der zweiten Hälfte des Buchs erhalten Sie dann ganz konkrete Anregungen zum Einstieg in den Wandel - von Menschen, die neue Formen von Zusammenarbeit gewagt haben und von ihren Erfahrungen berichten. Am Schluss betrachten wir verschiedene Möglichkeiten, wie es gemeinsam weitergehen könnte.

Wir schreiben dieses Buch, weil wir dazu beitragen wollen, dass wir alle einmal stolz zurückblicken können auf die atemberaubende Ära des Umbruchs an der Schwelle vom 20. zum 21. Jahrhundert. Zugleich ist dies genau das Feld, in dem wir arbeiten möchten - und zwar

gemeinsam mit allen Pionieren, Vordenkern, Praktikern, Anwendern und Ratsuchenden, die den Wandel der Wirtschaft hin zu einer Wirtschaft des Wandels mitgestalten. Daher haben wir zu diesem Buch im Internet eine Anlaufstelle geschaffen, wo Sie weitere Informationen erhalten und Gleichgesinnte finden können. Und natürlich auch uns.

Wir freuen uns darauf, Sie kennenzulernen! Unser Dank gilt allen Pionieren der neuen Arbeitswelt sowie unseren Familien, Kollegen und Freunden, ohne deren engagierte Arbeit und Unterstützung dieses Buch nicht möglich gewesen wäre. Manuel Dorn hat mit seinen hintergründigen Illustrationen sehr zum Wert dieses Buchs beigetragen. Wir danken dem Campus Verlag, insbesondere Stephanie Walter und Ulrich Begemeier, für den Mut, dieses Buch mit uns zu machen.

Berlin/Wedel, im Juli 2014

Ulf Brandes

Pascal Gemmer

Holger Koschek

Lydia Schültken

## MEHR MENSCHLICHKEIT IM MANAGEMENT!

Wie werden wir heute ein "Great Place to Work" mit "Great Products to Buy"?

## NEUE WEGE ZU EINER LEISTUNGSFÄHIGEN ORGANISATION

"Hier dauert der gesamte Akt eine Minute und da halt anderthalb Wochen", vergleicht Maschinenbau-Ingenieur Felix Heckmann (39) die Beschaffungsprozesse in seinem Unternehmen mit einigen Wettbewerbern, die er gut kennt. Sein Arbeitgeber allsafe JUNGFALK ist ein mittelständischer Automobilzulieferer aus Baden-Württemberg. Auf den ersten Blick nichts Besonderes: 145 feste Mitarbeiter, gut 39 Mio. Euro Jahresumsatz bei gut 5 Mio. Euro Gewinn vor Steuern, 3000 große und kleine Kunden in aller Welt. Doch bei allsafe JUNGFALK herrschen Transparenz und Vertrauen, es gibt keine starren Prozesse und Hierarchien. Sämtliche Mitarbeiter kennen die Finanzdaten des Unternehmens, die sie mit anderen Leistungskennzahlen täglich bei den Postfächern und auf den Gängen aushängen. Und: allsafe JUNGFALK ist Weltmarktführer für Transportsicherungssysteme im Logistikbereich. Deutlich teurer als die Konkurrenz, von Kunden hochgeschätzt für die Qualität und die Durchdachtheit der Produkte sowie für Flexibilität und hohe Liefergeschwindigkeit - selbst bei Kleinmengen und Sonderlösungen.

allsafe JUNGFALK ist kein Einzelfall. Karsten Foth, Geschäftsführer der Firma hhpberlin, berichtet: "Als wir die Jobtitel abgeschafft hatten, entdeckten die Mitarbeiter auf einmal das Problem: "Mensch, Karsten! Seitdem weiß ich auf einer Party gar nicht mehr, wie ich die Frage beantworten soll, was ich bin!" " hhpberlin ist das größte deutsche Ingenieurbüro für Brandschutz, 160 Mitarbeiter an sechs Standorten. Auch bei hhpberlin gibt es seit über zehn Jahren kein starres Organigramm mehr. Die Mitarbeiter entscheiden selbst, woran sie arbeiten. Sie vertrauen dabei nicht nur darauf, dass ihre Kollegen im Interesse des Unternehmens, der Kunden und Partner

handeln. Sie haben darüber hinaus Routinen entwickelt, um über die Aktivitäten der anderen auf dem Laufenden zu bleiben und gerade auch heikle Fragen offen auszusprechen. Der Markt dankt ihnen diese Vertrauenskultur und die daraus resultierende Leistungsfähigkeit: Wie Jungfalk ist auch hhpberlin unangefochtener Marktführer in der eigenen Branche, mit Brandschutzprojekten wie dem Berliner Hauptbahnhof, der Allianz Arena, Sanssouci und etlichen Wolkenkratzern und Großflughäfen in aller Welt.

Die Vorreiter für die Unternehmenskultur des 21. Jahrhunderts sind nicht nur die jungen Talente der Generation Y und Medienplatzhirsche wie Apple oder Google, sondern auch Hidden Champions wie allsafe JUNGFALK und hhpberlin - also Unternehmen aller Branchen mit Mitarbeitern aller Altersgruppen. Die Beispiele zeigen: Die wahren Erfolgsfaktoren im 21. Jahrhundert liegen nicht in noch ausgeklügelteren Werbetricks oder einem skrupellosen Beschaffungswesen, sondern in menschlicher Reife an den Schlüsselpositionen der Organisation. Wir können uns fragen: Haben unsere Organisationsstrukturen der Vergangenheit reife, souveräne menschliche Haltungen eher gefördert, oder erschwert? Der Industrialisierung unserer Arbeitswelt von der Produktion bis zur Verwaltung und den Heilberufen verdanken wir viel, nicht zuletzt einen guten Teil unseres Wohlstands und unserer Lebensqualität - doch möglicherweise auch einige Hindernisse auf dem Weg zu menschlicher Charakterstärke, Souveränität und Verbundenheit im Miteinander.

Scheint es in unseren heutigen Organisationen nicht oft sicherer, bei heiklen Themen den Kopf in den Sand zu stecken, als sich ihnen zu stellen; aussichtsreicher, sich der Konzernpolitik zu widmen, als den Belangen der Kunden; bequemer, von den Mitarbeitern zu fordern, ihre Zahlen im Griff zu haben, als mit anzupacken, wenn Probleme auftauchen? Was ist leichter, drei zusätzliche Jours Fixes in der Woche anzusetzen oder zum ernsthaften Dialog über schwierige Herausforderungen einzuladen? Vorhaben anderer zu kritisieren oder sie selbstlos zu fördern? Sich an Besitzstände oder Privilegien zu klammern oder sie loszulassen? Gilt Rivalität zwischen Mitarbeitern und Abteilungen als gesundes "Survival of the Fittest", das getreu dem Grundsatz "Teile und herrsche" bequem die eigene Position festigt - oder fördern wir Verbundenheit und riskieren, dass die Mitarbeiter miteinander über uns hinauswachsen? Diese Fragen ließen sich beliebig fortsetzen.

"Geben ist seliger denn nehmen", sagte man einst - ist das tatsächlich so überholt? Was macht uns glauben, dass wir uns mit dem Motto "Wenn jeder für sich sorgt, ist für alle gesorgt" auf Dauer wirklich besser stellen? Sind es unsere Organisationsstrukturen, die zu ungunstigen Haltungen beitragen und Charakterstärke weniger attraktiv erscheinen lassen? Dann wäre wenig verwunderlich, dass solche Organisationen sich schwer tun angesichts der meisten heutigen Herausforderungen vom globalen Wettbewerb bis zu Umweltthemen und veränderten Konsumentengewohnheiten: Wie könnten sie ihnen auch gewachsen sein, wenn sie unsere menschlichen Schwächen bedienen, statt souveränes Loslassen, echte Entfaltung und Gemeinsinn zu fördern?

Die Fragen hinter unserem unternehmerischen Wunsch nach echter Innovation, erfolgreicher Personalgewinnung und begeisterten Kunden lauten:

- Wie können wir uns und unseren Mitarbeitern souveräne Haltungen erleichtern?
- Wie können wir Organisationen schaffen, die im gegenseitigen Vertrauen Mitarbeitern erleichtern, souveräne Haltungen einzunehmen?

Auf diese Fragen gibt es keine allgemeingültige Antwort, keine Best Practice und keine ISO-Norm. Denn so individuell die Menschen sind, so verschieden sind die Wege, um für sie und mit ihnen eine Organisation zu schaffen, die den Herausforderungen unserer Zeit gewachsen ist. Doch es gibt umfassende gesicherte Erkenntnisse über geeignete Rahmenbedingungen und Betrachtungsweisen. Im Folgenden beleuchten wir einige von ihnen näher: was Menschen motiviert; wie Menschenbild und Entfaltung zusammenhängen; was Höchstleistung ermöglicht; wie wir Sinn stiften und wie wir mit Komplexität umgehen können.

## WAS ALLE MENSCHEN MOTIVIERT - NICHT NUR DIE GENERATION Y

Was das Wissen über die menschliche Natur angeht, ist die Kluft zwischen Theorie und Praxis heute wohl bald so groß wie zu Beginn des Zeitalters der Aufklärung. Hirn- und Verhaltensforschung, Sozialpsychologie und moderne Organisationsentwicklung sitzen auf regelrechten Schatzkisten von Erkenntnissen aus jahrzehntelangen Beobachtungen und Forschungen, wie Wahrnehmung und Geist zusammenwirken, was Menschen motiviert, wie gute und schlechte Entscheidungen zustande kommen, warum wir tun, was wir tun, was unsere Leistungsfähigkeit fördert und was uns schwächt - und wie wir Zusammenarbeit so organisieren können, dass sie Menschen begeistert.

Gemessen an dem, was wir über eine funktionierende Arbeitskultur wissen könnten, bewegen wir uns im Arbeitsalltag mit Badelatschen im Hochgebirge - und wundern uns ernsthaft, warum wir regelmäßig ausrutschen, uns verletzen und andere gefährden. In unseren Organisationsstrukturen gebärden wir uns wie Debütanten der Menschlichkeit, die eigene Erfahrungen machen müssen, sich aus ihren Einzelbeobachtungen, Erfolgen und Misserfolgen, persönlichen Prägungen und dem Zeitgeist ihre Weltbilder zusammenreimen müssen und gar nicht ahnen, welches viel weiterreichende Vorwissen sich mit wenig Engagement zusätzlich erschließen ließe: Wir sind geprägt von den Erfolgsrezepten des 20. Jahrhunderts - höher, schneller, weiter; alle gegen alle; mehr ist immer besser; was kostet die Welt -, geprägt von den Geisteshaltungen, die uns das Gefühl gaben, mit ihnen erfolgreich zu sein.

Wir hatten in gewisser Weise recht und haben wahrscheinlich übertrieben. Die Generation, die nach den Entbehrungen der Nachkriegszeit beispiellosen Wohlstand in die Welt brachte, macht sich heute Gedanken um ihr Vermächtnis: Was bleibt von dem beeindruckenden Pool im Garten und der Sauna im Keller? Vom bitter erkämpften Abteilungsleiterposten im abgewickelten Warenhauskonzern? Vom hart Ersparten, das sich in Wirtschaftskrisen und Inflation verzehrt? Von den Geisteshaltungen, die uns dahin gebracht haben, wo wir heute stehen?

Am wenigsten gefangen von solchen Anhaftungen und Sorgen scheint die junge Generation Y zu sein, die, um die Achtzigerjahre geboren, nach Ölschock, Umweltschock und Rentenschock nur eines weiß: So geht es nicht weiter. So arbeiten und leben wie ihre Eltern - auf keinen Fall! Auf

deren vermeintliche Errungenschaften wird in Zukunft sowieso kein Verlass sein - warum also sollten sie ihr etwas bedeuten? Anders als die eher angepassten Generationen X und Y erklärt die Speerspitze dieser um die Jahrtausendwende Teenager gewordenen "Millennials" der Generation Y nonchalant, auf jahrzehntelang wirksame Arbeitsanreize wie Hierarchie-Rang, Dienstwagen und vieles andere verzichten zu wollen zugunsten einer Arbeitskultur, die sich an tieferen menschlichen Bedürfnissen orientiert. Und die Millennials sind damit nicht allein, denn immer mehr Ältere reflektieren die Wertvorstellungen der Vergangenheit und stellen sich jetzt Fragen, die sie sich früher nicht gestellt haben: wofür es zu leben lohnt, auf wessen Kosten sie leben wollen und was sie ihren Kindern wirklich weitergeben möchten. Die Avantgardisten der Generation Y scheinen zu ahnen - und unbeeindruckt von den "Erfolgsrezepten" und Haltungen des 20. Jahrhunderts mit ganz neuen Arbeitsweisen zu verwirklichen -, was die wissenschaftliche Forschung seit Jahrzehnten wieder und wieder mit handfesten Beobachtungen belegt:

- Menschen haben von Natur aus eine starke intrinsische Motivation, sinnvolle Aufgaben eigenverantwortlich anzugehen. Boni, Incentives und Leistungsanreize sind meist nicht nur wirkungslos, sondern oft sogar schädlich für das angestrebte Ergebnis, das sie letztlich entwerten.
- Menschen finden in echter Gemeinschaft Schritt für Schritt viel leistungsfähigere Lösungen für komplexe Herausforderungen, als wenn nur wenige denken und der Rest deren ehrgeizige Pläne umsetzt.
- Wenn die Grundbedürfnisse gedeckt sind, engagieren Menschen sich auf Dauer viel intensiver für wirklich sinnvolle Vorhaben als für monetäre persönliche Vergütungen.

Das halten viele für Binsenweisheiten und konstatieren achselzuckend, die Wirtschaft ticke eben anders. Wirklich? Werfen wir zunächst einen Blick auf einige Forschungsergebnisse und Erklärungsmodelle. Im darauf folgenden Teil "Was Unternehmen heute ändern ..." und den anschließenden Praxisbeispielen ("24 Möglichkeiten, jetzt zu handeln") betrachten wir dann, welche leistungsfähigen und inspirierenden Herangehensweisen die neue Arbeitswelt inzwischen zu bieten hat.

## DIE MASCHINE ALS IDEAL DES MENSCHEN?

Eines ist klar: Eine Zusammenarbeit, bei der einer denkt und alle anderen ausführen, bleibt selbst bei einfachen Tätigkeiten weit hinter ihren Möglichkeiten zurück. Menschen sind mit Anlagen ausgestattet, die weit über reine Ameisentätigkeiten hinausreichen - und selbst Ameisen besitzen bei ihren emsigen Tätigkeiten ein hohes Maß an Autonomie und Selbstorganisation. Die mit der Industrialisierung im 19. Jahrhundert einhergehende Mechanisierung der Arbeitswelt schuf neue Denk- und Arbeitsweisen, die mit dem Taylorismus der Weltkriegsära ihren Höhepunkt erreichten:

- Orientierung der Arbeit am Ideal der Maschine: planbar, beherrschbar, reproduzierbar, skalierbar, austauschbar
- Willkürliche Trennung von geistiger und körperlicher Arbeit

- Anreizsysteme, die mit Druck und Kontrolle Leistungen erzwingen wollen

Die geistlose Akkordarbeit und die fehlende wissenschaftliche Fundierung des Taylorismus führte in den USA schon kurz nach dem Ersten Weltkrieg zu starker Kritik bis hin zu staatlichen Verboten einzelner Praktiken. Andererseits war die Kriegswirtschaft allerorten auf billigste Arbeitsleistung und die Ausbeutung aller verfügbaren Ressourcen angewiesen. So wurden die anfänglichen Schutzgesetze flächendeckend unterlaufen und die kritisierten Grundgedanken weiterentwickelt, etwa mit den ersten Zeiterfassungssystemen, und in Deutschland beispielsweise mit der REFA-Methodenlehre, die bis heute im deutschen Tarifsystem ein fester Begriff für Arbeitsgestaltung, Betriebsorganisation und Unternehmensentwicklung ist.

Auch das Ende des Zweiten Weltkriegs konnte den Siegeszug des Ideals von der maschinengleichen Arbeitskraft nicht stoppen. Gerade Taylors ursprünglich nur für repetitive Arbeiten gedachten Belohnungs- und Anreizsysteme wurden in immer mehr Branchen und Arbeitsbereichen zum zentralen Dogma, von Banken und Hochschulen über Ingenieur Tätigkeiten bis hin zur Kundenbeziehungspflege in Callcentern und sozialen Netzen. Menschen wollen wie Maschinen arbeiten, scheint es. Aber: Wollen wir das wirklich?

## WAS FÜR MENSCHEN WOLLEN WIR SEIN?

Was für Menschen sind wir, worauf kommt es uns an? Diese Frage ist zentral und nicht zuletzt identitätsstiftend für jede Organisation. Dennoch - oder gerade deswegen - ist sie nicht leicht zu beantworten und oft scheint es bequemer, ihr auszuweichen und sich hinter den üblichen Phrasen zu verstecken. Dabei steht die Frage spätestens dann evident im Raum, wenn wir für die nächste Stellenausschreibung über die üblichen Schlagwörter hinaus zu formulieren versuchen, welcher Typ Mitarbeiter gesucht wird.

Der US-amerikanische Psychologe Douglas McGregor hat zu dieser Frage am Massachusetts Institute of Technology (MIT) schon 1960 eine Unterscheidung formuliert, die für die Qualität unserer Zusammenarbeit richtungweisend ist: Welches Menschenbild gilt bei uns? McGregor zufolge lassen sich zwei grundlegende Menschenbilder unterscheiden. Er gewann sie aus umfangreichen Befragungen zum Thema "Was glauben Sie, was Menschen motiviert?" und nannte sie Theorie X und Theorie Y:

- Theorie X zufolge sind Menschen extrinsisch motiviert, also salopp gesagt faul, und brauchen starke äußere Anreize. Die Rolle der Führungskraft ist es, den Mitarbeitern Vorgaben zu machen und deren Einhaltung zu kontrollieren.
- Theorie Y zufolge sind Menschen intrinsisch motiviert, wollen also von sich aus etwas erreichen. Die Aufgabe der Führungskraft ist es, den Mitarbeitern zu dienen und sie dabei zu unterstützen, sich weiter zu entfalten.

Laut McGregor tendieren Menschen und Organisationen meist recht deutlich zu der einen oder anderen Sichtweise und verhalten sich dem jeweiligen Menschenbild entsprechend. Welches

## Verständnis von Menschsein und Führung

hilft in welchem Fall weiter? Betrachten wir die Auswirkungen dieser beiden unterschiedlichen Menschenbilder auf die Mitarbeiter:

- Theorie X: Mitarbeiter empfinden ihre Arbeit als fremdgesteuert und sehen sich in der Rolle des Dieners. "Dienst nach Vorschrift" ist ein typisches Resultat, das schon McGregor in seinen Forschungen darlegen konnte.
- Theorie Y: Mitarbeiter spüren ihre Eigenverantwortung sowohl für ihre Arbeitsergebnisse als auch für ihr eigenes Wohlergehen. Sie sehen und nutzen ihre Möglichkeiten, über sich hinauszuwachsen.

McGregors Forschungen zufolge werden Menschen wohl nicht als "X" geboren, sondern erwerben "X-Verhalten" im Laufe ihres Lebens, wobei auch der persönliche Kontext eine Rolle spielt: Wenn Menschen glauben, alle anderen seien extrinsisch motiviert, versuchen sie, sich entsprechend zu verhalten. Das führt in Organisationen zu einem Teufelskreis: Aufgrund der Vermutung, die Mitarbeiter seien extrinsisch motiviert, werden Regeln, Vorschriften und Anreize etabliert. Diese wiederum bilden den Kontext, der das eigene Verhalten prägt - und gleichzeitig das der anderen. So stärkt eine X-Kultur sich selbst und der Kreislauf beginnt von vorne...

Heute ist McGregors Verständnis der Theorie Y in Ansätzen wie der dienenden Führung verwirklicht, aber noch lange nicht in der betrieblichen Wirklichkeit der meisten europäischen Unternehmen angekommen. Kein Wunder, denn es ist gar nicht so leicht: weder für die Führungskräfte, auf die Unterordnung ihrer Mitarbeiter zu verzichten, noch für die Mitarbeiter, weil bequeme Vorwürfe wie "Der Chef ist schuld" und "Ich werde hier nicht motiviert" ihre Wirkung verlieren. Und nicht leicht für alle, die nach Theorie Y arbeiten wollen, wenn dies nicht in der eigenen Linienorganisation bis hinauf zum Gesellschafterkreis ernsthaft vorgelebt wird.

Die Frage, welches Menschenbild wir fördern wollen, ist unbequem, aber bedeutsam, prägt es doch entscheidend unser Verhalten in Organisationen und die Systeme, die wir etablieren. Geld kann unter Umständen zwar kurzfristig motivieren - aber nachhaltiger wirken Gemeinsinn und die Freude, etwas geschafft zu haben. Wir wissen: Echte Begeisterung und Hingabe kann man nicht kaufen. Und auch wenn wir uneins sind, ob die Systeme dem Menschen dienen sollen oder Menschen den Systemen, ist in Zeiten des großen Wettbewerbs- und Veränderungsdrucks eine Frage überlebenswichtig: Wie kann sich unsere Leistungsfähigkeit am besten entfalten?

## FLOW: WIE ENTFALTEN WIR UNSERE VOLLE LEISTUNG?

Ein weiteres bemerkenswertes Forschungsergebnis, das bis heute den Weg in die klassische Managementausbildung nur sporadisch geschafft hat, wird durch eine Frage eröffnet, die schon Maria Montessori faszinierte und die Mihály Csíkszentmihályi unter anderem als Leiter der Psychologischen Fakultät der Universität Chicago jahrzehntelang untersuchte: Welche Umgebungsfaktoren ermöglichen es Menschen, über Jahrzehnte hinweg kontinuierlich hohe Leistungen zu erbringen?

Csikszentmihályi beobachtete Hunderte Höchstleister in unterschiedlichsten Berufsgruppen, darunter Sportler, Handwerker, Wissenschaftler und Führungskräfte. Seinen Forschungen zufolge sind Menschen auf Dauer und ohne zu ermüden zu einem Zustand kontinuierlicher Spitzenleistung fähig, den er Flow nannte. In Kurzform bestätigt er mit damit McGregors Theory Y: Arbeit motiviert, wenn sie sinnvoll erscheint und in einer Umgebung stattfindet, die Selbstbestimmtheit und Entfaltung fördert und rasche Rückmeldung gibt. Geisttötende Arbeitsbedingungen wie Sinnentleertheit, Überforderung und Zwang hingegen führen zwar bei rein mechanischen Arbeiten zu kurzzeitigen Zuwächsen in der Leistungsabgabe, sind aber absolute Leistungskiller für jede Form von kognitiver, kreativer oder analytischer Leistungsfähigkeit. Damit Flow möglich ist, müssen bestimmte Randbedingungen erfüllt sein, die der amerikanische Bestseller-Autor Dan Pink später mit den drei folgenden Begriffen zusammenfasste:

- Autonomie: Entscheide ich selbst, wie ich meine Aufgabe angehe?
- Kompetenz: Kann ich mir das nötige Wissen und die Mittel verschaffen?
- Sinn: Erscheint mir die Aufgabe um ihrer selbst willen lohnend?

Auch bei Routineaufgaben wirken Gängelung und Antreiberei eher kontraproduktiv. Besser sollte man sich fragen, wie man öde Routine für Menschen erträglich machen kann - etwa indem man Zusammenarbeit und Gestaltungsspielräume ermöglicht. Die Paketaufschneider in den Logistikzentren der Drogerieeinzelhandelskette sind ein Beispiel. Ihre Tätigkeit konnte man nicht automatisieren, aber menschlich gestalten: Die "Aufschneider" sind immer zu zweit, können sich also unterhalten. Bei dm bestimmen sie das Tempo - nicht die Maschine. In vielen Branchen, von der Fertigung bis zum "Pair Programming" in der Software-Programmierung, arbeiten inzwischen Menschen paarweise an Arbeitsplätzen, die man streng genommen allein ausfüllen könnte, und übernehmen gemeinsam souverän die Führung ihrer Aufgabe, kümmern sich um Qualität und Nachschub - und das umsichtiger, autonomer und effizienter, als wenn ein Vorgesetzter ihnen die Verantwortung abnähme.