

Beiträge zu einer
anderen
Unternehmenskultur.

Juli 2010

side step

Thema: Führen

Sie sitzen bei wichtigen Entscheidungen mit am Tisch des Vorstandes. Sie sind die Strategen in der Personalentwicklung. Und natürlich gestalten sie die Unternehmenskultur aktiv mit – das ist zumindest das Bild, das Human-Resorces-Experten von sich selbst haben. Fragt man aber konkret nach ihren nächsten Aufgaben, dann folgen eher Antworten wie: Projektteams zusammenstellen, Fortbildungen planen, Vakanzen beheben etc.

Also: Welche Rolle spielt Human Resources wirklich (oder könnte es spielen?) bei der unternehmenskulturell-strategischen Ausrichtung einer Organisation? Werden Personaler von der Unternehmensführung als Kompetenzträger und Business-Partner überhaupt wahr- und ernstgenommen? Wo genau positioniert sich HR im Spannungsfeld zwischen Management und Personalpolitik, welche Möglichkeiten und Grenzen gibt es, um Führung effektiv zu unterstützen?

HR ist tot. Es lebe HR.

Die Zukunft von HR könnte rosiger sein. Meinen
Martin Spilker und Heiko Roehl. Aber nur, wenn
HR sich komplett neu erfindet.

Martin Spilker ist Direktor des Programms „Unternehmenskultur in der Globalisierung“ und Mitglied des Führungskreises der Bertelsmann Stiftung.

Dr. Heiko Roehl ist Leiter der Unternehmensorganisation bei der Deutschen Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit. Er organisiert und gestaltet Veränderung in Unternehmen.

Denn eins ist klar: Die Zukunft von HR ist untrennbar mit der Zukunft der Führung verbunden. Spätestens seit dem Wüten der Finanz- und Wirtschaftskrise gilt: Führung wird zu einem Geschäft, das in vielen Unternehmen kaum mehr leistbar ist. Die im schnellen Wandel befindlichen, hochkomplexen Unternehmensumfelder produzieren eine nur noch versuchsweise kalkulierbare Zukunft. Widersprüchliche Rollenanforderungen und -erwartungen aus Richtung der unterschiedlichen Stakeholdergruppen verunsichern die Führungskräfte zusätzlich. Die Kernaufgabe der Führungskraft in ihrem täglichen Ringen um die Sicherung von Rest-Berechenbarkeit in der Wertschöpfung ist: trotzdem zu führen, zu steuern, zu orientieren. Wer kann ihr helfen? Selbstverständlich die HR-Abteilungen. Allerdings nur, wenn sie sich neu definieren.

HR als Kompetenzbeauftragte: für eine neue Kultur der Unternehmenssteuerung
Downsizing. Sozialpläne. Und immer wieder golden handshakes für die Falschen. Die Finanz- und Wirtschaftskrise hat wieder einmal die dunkle Seite der Personalabteilungen als bloße Umsetzer kurzfristiger angelegter Unternehmensstrategien hervorgebracht. Ihr mangelnder Einfluss auf eine langfristige, nachhaltige Unternehmensstrategie ist der Tatsache geschuldet, dass man in vielen Personal-

bereichen von falschen Voraussetzungen ausgeht. Man betreibt Personalplanung, entwickelt Menschen und ist nach wie vor auf die Person fixiert, als wären wir nicht längst im Jahrhundert kollektiver, hochflexibler Wertschöpfungsnetze angekommen. Die herkömmlichen, von HR eingesetzten Planungs- und Steuerungsinstrumente müssen versagen. Denn sie entstammen einer versinkenden Kultur der Unternehmenssteuerung. Die Personalbereiche müssen sich konsequent auf das besinnen, was sie für den Erfolg des Unternehmens im Wettbewerb um organisationale Kompetenzen zu bieten haben: Sie sind die einzigen, die eine vollständige Kompetenz- (und damit Ressourcen-) Landkarte des Unternehmens zeichnen können.

HR als Unternehmensmitgestalter: Führung zukunftsfähig machen

Fast lautlos sind in den vergangenen Jahren zentrale Aufgaben des Personalmanagements in die operativen Bereiche verlagert worden. Für die Wertschöpfung ist das zunächst ein gesunder Trend: Aus dem Geschäft heraus lässt sich am besten entscheiden, was für das Geschäft gut und richtig ist, auch in Bezug auf das people business. Die Personalbereiche hingegen hat dieser Trend in eine doppelte Legitimationskrise geführt. Erstens haben sie sich immer weiter vom Geschäft entkoppelt, zweitens sind sie immer weiter in den downstream der strategischen Planungsprozesse abgerutscht. Vielerorts sind die Personalbereiche nur noch Erfüllungsgehilfen statt Mitbestimmer der Unternehmensentwicklung. In der Beratungsrolle steuert es sich eben nur unzureichend.

Die wichtigste Aufgabe der Zukunft wird es für HR sein: der Führung in Zeiten der Veränderung (also immer) den Rücken zu stärken. Der Königsweg aus der drohenden Marginalisierung der Personalabteilungen liegt in der Stärkung der Zukunftsfähigkeit von Führung. Das geht weit über die Förderung von individuellen Kompetenzen hinaus. Die Personalbereiche der Zukunft müssen die Organisation als Ganzes lernfähig machen. Hierzu gehört die Unterstützung des *peer learning* unter Führungskräften ebenso wie die systematische Organisation von siloübergreifenden Lernprozessen im Unternehmen.

HR als Wissensmanager: Wissen neu denken

Ein Blick in die Praxis: Eine der vornehmsten Aufgaben der Personalbereiche ist die Aus- und Weiterbildung von Führungspersonal. Ein Nebenprodukt der Führungskräfteentwicklung sind vielfältige – und kritische – Rückmeldungen der neuen Führungskräfte über das Unternehmen, seine Strategie, Produkte und anderes. In der Mehrzahl der Unternehmen

weiter auf Seite 3

Spielen Sie mit Ihrer Unberechenbarkeit?



Felix Magath ist in einer Dauer-Boombranche tätig, dem Fußballgeschäft. Er war mehrfach „Trainer des Jahres“ und mit seinen Mannschaften deutscher Meister. Jetzt ist er Sportdirektor und Vorstandsmitglied beim Kultclub Schalke 04. Wir haben mit der Kreativführungskraft über inszenierte Unberechenbarkeit, Kontextmanagement und das Pressekonferenzen-Teeritual gesprochen.

Herr Magath, wie sind dazu gekommen zu „führen“?

Es hat wohl damit zu tun, dass ich von klein auf gewöhnt bin, mich in einer Mannschaft zu bewegen. Ich habe als Spieler aufgrund meines Talents und meiner Fähigkeiten immer eine herausragende Position gespielt. Und ich habe als sehr Junger gelernt, mit anderen und für andere zu denken, Verantwortung für das gemeinsame Ziel der Mannschaft zu übernehmen.

Sie betonen, dass Sie mitgedacht haben für die anderen.

Ich habe das schon als Kind gespürt: Wenn ein Mitspieler etwas verkehrt macht, dann kann ich bequem sein und ihn weiter Fehler machen lassen. Oder ich kann unangenehm sein und ihn darauf aufmerksam machen, ihn darauf hinweisen, dass er etwas anders machen muss – und so Einfluss darauf nehmen, wie er sich auf dem Platz verhält. Ich habe mich für Letzteres entschieden.

Wie führen Sie heute Führungsspieler?

Das kommt erst mal darauf an, ob Sie Spieler haben, die führen wollen. Oder ob Sie Spieler haben, die das noch nicht leisten können, aber die Eigenschaften und die Persönlichkeit haben, es vielleicht später mal zu machen. Zum Beispiel wähle ich ja den Mannschaftskapitän aus, versuche mit dieser Wahl jemanden in die Position zu bringen, dass er mehr Verantwortung als andere Spieler übernimmt. Das sind meistens Spieler, die zwar individuell stark, aber nicht nur mit sich beschäftigt sind, sondern den Blick fürs Ganze haben.

Welche Form von Eigensinn belohnen Sie, welche bestrafen Sie?

Wichtig ist, das eigentliche Ziel im Auge zu behalten. Wenn ein Individualist mit seinen Fähigkeiten und mit seiner Art zu spielen der Mannschaft hilft, dann ist er willkommen. Wenn er es als Selbstzweck betreibt, wenn er vor allem für sich spielt, dann nicht. Denn dann wird es für den maximalen Mannschaftserfolg nicht reichen. Und ich strebe immer maximalen Erfolg an, keinen durchschnittlichen.

Also gewähren Sie innerhalb eines festen Rahmens größtmögliche Freiheit?

Jeder wird Ihnen sagen: der spinnt. Aber so würde ich das sehen. Alles, was meinem Verständnis von Mannschaftserfolg entspricht, akzeptiere ich.

Sie führen nicht allein, sondern im Team. Wie genau?

Am Anfang meiner Trainerkarriere habe ich alles allein gemacht, weil ich geglaubt habe, so meine Vorstellungen auf Sicht am ehesten durchsetzen zu können. Mittlerweile sehe ich das anders. Ich habe sechs Experten mit im Führungsteam, jeder sehr kompetent in seinem Bereich: einen für die Kommunikation, einen für den Bereich sportliche Organisation, einen Physiotherapeuten, einen Konditionstrainer und zwei Co-Trainer.

Wonach haben Sie z.B. die Co-Trainer ausgewählt, wie funktionieren Sie mit denen zusammen?

Ich glaube, für Teamerfolg muss man verschiedene Stärken zusammenführen, und deshalb habe ich in meinem Umfeld Menschen, die andere Stärken haben als ich, die meine Schwächen abdecken, überlagern. Da ich als wenig redselig gelte und das wahrscheinlich auch so ist, habe ich mir mit Seppo Eichkorn jemanden dazugeholt, der sehr kommunikativ ist. Der außerdem kein Spieler war, einen anderen Werdegang und einen ganz anderen Blickwinkel auf dieses Fußballgeschehen, natürlich auch ein ganz anderes Netzwerk an Kontakten etc. hat.

Mein zweiter Co-Trainer, Bernd Hollerbach, hat eine ganz ähnliche Einstellung wie ich, ist aber ein paar Jahren jünger. Da der Abstand zu den Spielern immer größer wird, halte ich es für sinnvoll, jemanden im Führungsteam zu haben, der ganz nah an der Spielern dran ist, der das Business als Profispieler kennt, der noch nicht zu lange raus ist.

*Die Co-Trainer also auch als Blickwinkelerweiterer?**Sie haben eine ausgeprägte Affinität zu Schach. Ist Schach wichtig für Führung, weil man da lernt, in komplexen Ebenen zu denken?**Denken Sie immer in Systemen und Blickwinkeln?**Daraus, dass Sie nicht nur Schachspieler, sondern auch Tee-trinker sind – und kein Espressomann –, formt sich ein bestimmtes Bild.**Ein interessantes erst mal: dass man in so einer Powerbranche wie Fußball auch mal einen Moment innehält, nicht rausposaunt, sondern mit den Dingen im Kopf umgeht.**Trotzdem: So etwas wie das Teebeutelritual lässt Sie unangepasst und unberechenbar wirken. Spielen Sie mit Ihrer Unberechenbarkeit?**Kennen Sie die traditionelle Position des chinesischen Strategen: Der Weise schaut immer auf das Potenzial einer Situation? Sind Sie in diesem Sinne ein Chinese?**Letzte Frage, übrigens von Max Frisch: Überzeugt Sie Ihre Selbstkritik?**Besten Dank für das Gespräch, Herr Magath.*

Ja, in gewisser Weise. Man muss spezielle Leute speziell ansprechen.

Man kann von der Theorie des Schachspiels aus sehr gut die Theorie des Fußballs begreifen, muss nur einen entscheidenden Unterschied bedenken: Schach ist ein logisches Spiel, nicht von Zufälligkeiten abhängig, im Gegensatz zum Fußball: Da gibt es viele Unwägbarkeiten, die man nicht beeinflussen kann.

Ich habe immer so gedacht – und lebe so. Für mich ist der Ausgangspunkt immer die Gesamtsituation. Ich gehe vom ganzen Verein aus, mich interessieren außer dem Sportlichen immer auch die anderen Sparten, vor allem die Finanzen. Deshalb wird von mir kein Vorstand hören: Gib mir mal 10 Millionen für neue Spieler. Das war auch bei der Verpflichtung hier auf Schalke das Wichtigste und ist mit dem Vorstand so abgesprochen: dass es mir nicht darum geht, möglichst schnell sportlichen Erfolg zu haben, sondern erst mal den Verein stark zu machen, auf eine stabile Basis zu stellen, um dann, wenn der Verein stabil ist, im Wettbewerb anzugreifen.

Was denn für eins?

Manchmal liegen die Dinge viel einfacher. Es hat sich einfach so entwickelt. Ich habe (schon immer) weniger Kaffee als Tee getrunken. Und ein Teebeutel bringt es nun mal mit sich, dass er erst mal ziehen muss. Ich helf dem dann beim Ziehen, dem Teebeutel.

Ich bin so öffentlich, da ist das unbedingt nötig. Alles, was ich tue, wird nicht nur gesehen, sondern auch interpretiert und dargestellt. Ich laufe Gefahr, auch für die unmittelbare Umgebung berechenbar zu werden. Wenn man aber Menschen führen soll und die genau wissen, was morgen und übermorgen und in dem Fall und in jener Situation kommt/passiert, dann fehlt die Spannung. Bei uns geht es um Höchstleistung – und ohne Höchstspannung wird niemand Höchstleistung bringen.

Ich habe mich bisher mit Chinesen nicht so sehr beschäftigt, aber im Grunde ist das meine Haltung: Ich habe für mich beurteilt, dass das Potenzial des FC Schalke größer ist als das anderer Vereine. Ich war mir bewusst, dass man hier Möglichkeiten hat, um auch international erfolgreich zu sein. Und jetzt arbeite ich an den Bedingungen dafür. Das ist meine Triebfeder.

Eigentlich schon. Ich bin jemand, der sich mit seinem Denken und Tun sehr kritisch auseinandersetzt. Zumindest reflektiere ich immer, was ich gemacht habe. Ich bin – und das stimmt, was man mir nachsagt – nie zufrieden. Auch wenn ich deutscher Meister werde, finde ich noch genügend Fehler und Ansatzpunkte für Optimierung und Entwicklung. Auch bei mir natürlich. Oder gerade bei mir.

Interview Heiko Schulz/Michael Kröger, Fotos Michael Kröger

Fortsetzung von Seite 1

HR ist tot. Es lebe HR.

bleibt dieser Schatz wertvoller Lernchancen für das Gesamtunternehmen ungenutzt, weil keine geeigneten Feedbacksysteme existieren, die dieses Wissen für das Veränderungsmanagement produktiv werden lassen. Wenn der Wettbewerb immer stärker zum Wissenswettbewerb wird, dann ist es an der Zeit, dass die Personalbereiche den unternehmensweiten Umgang mit Wissen inner- und außerhalb des Unternehmens (und damit einen wichtigen Teil seiner Gesamtstrategie) viel stärker mitgestalten. Und das jenseits der angestammten Domäne, des personenbezogenen Wissens. Es wird vor allem darum gehen, die Wissenskreisläufe mit Blick auf das Gesamtunternehmen zu schließen. Da reicht es oft schon, wenn Wissens- und Lernbarrieren aus dem Weg geräumt werden: sinnlose Hierarchieorientierung zu entlarven, hermetische Abteilungsgrenzen aufzuweichen oder auch Wegbereiter für eine bahnbrechende Idee zu sein, deren Zeit gekommen ist.

HR als Transformator: Führungskräfte zu Chancenjongleuren

HR hat die große Chance, Führungskräfte zu Dialogkünstlern, Wertschätzungsmanagern und Chancenjongleuren zu entwickeln (eine Unterstützungsleistung, die viele FK ja schon mit wachsender Verzweiflung von den Personalern einfordern) und damit entscheidend auf die Führungskultur ihres Unternehmens einzuwirken bzw. sie mitzubestimmen. Wenn es HR nicht gelingt, zukunftsfähige

Führung zu unterstützen, sich als Entwickler der Führungskultur neu zu definieren, schafft HR sich selber ab.

HR als Zukunftsentwickler: produktiv unhöflich werden

Die Zeit der alten Rituale, in der Mitarbeiter ihre Probleme an die Führung, die Führung diese an HR delegiert und HR dann mit zeitlicher Verzögerung Standardprogramme entwirft, ist endgültig vorbei. Eine zukunftsorientierte HR wird gemeinsam mit der Führung individuelle Personalentwicklung betreiben und verstärkt eine akzeptierte Umorientierung von Mitarbeitern gestalten. (Umorientierung bedeutet dabei nicht den technischen Prozess der „Versetzung“ von einem Arbeitsplatz auf den anderen. Sondern den sozialen Prozess, in dem soziale und fachliche Integration gleich wichtig sind.) HR muss also den künftigen Personalbedarf und die Entwicklungen vorausschauend erkennen, daraus Veränderungen für die Belegschaft und die Arbeitsorganisation ableiten und frühzeitig Qualifizierungsmaßnahmen einleiten. Dabei kommt HR nicht darum herum, sich immer wieder zu hinterfragen, wo und in welchen Prozessen genau welche Art der HR-Unterstützung nötig ist.

Das alles heißt: Die HR-Abteilungen müssen sich entscheiden, ob sie in der Organisation nur überleben oder wirklich Veränderungsimpulse in die Organisation hineingeben wollen. Will HR sich als kreativer Impulsgeber neu erfinden und positionieren, muss es allerdings etwas entwickeln, das bisher nicht zu seinen Primärtugenden zählt: **Mut zur Unhöflichkeit.**

Eine Nacht im Netz: die internationalen Top-10-Statements zur Zukunft des HR-Managements.

Wir haben uns auf einen nächtlichen Streifzug durch das Internet begeben. Hier die Fundstücke (im englischen Original):

1. *HR must focus on the bigger picture when developing the employer brand.* Involve (as a minimum) leaders from marketing, communications, IT and PR functions who will form your employer brand council.
2. *It is important for HR to balance the needs of morality with reality when remunerating executives.* Much has been written and discussed regarding executive remuneration and whether the wage gap between executives and the lowest earners is justified, not to mention the perceived unfairness of the exorbitant salary packages that some executives are earning.
3. *HR must get a grip on „corporate dishonesty“ and deal with fraud in the workplace in an appropriate manner.*
4. *HR, don't forget the individual.*
5. *The new challenge for HR professionals is to move beyond transactions and into areas where they can bring competitive differentiation.* They need to make a difference on everything from the in- and outflow of people to how connected people feel to the company. Nobody's solved this yet.
6. *HR must promote the cultivation of internal critics.*
7. *A new kind of HR professional is emerging: someone who deeply understands not only talent-management processes but also an organization's strategy and business model—someone who is responsible for, say, hiring and training marketing managers but who also knows how to put together an effective marketing plan.*
8. *There is an undervalued and underpriced asset in the HR function itself, one that is poised to appreciate significantly. Smart value investors get in early. (In business school, we were trained to seek out underappreciated investment opportunities and to create value in surprising places.)*
9. *HR will develop employees as brand ambassadors.*
10. *HR must answer a big question: How can we use virtual worlds for our daily HR-business?*

Haben wir etwas übersehen?

Mit herzlichem Quellen-Dank u. a. an: www.financialtimes.net, www.hbr.org, www.mckinseyquarterly.com, www.businessweek.com, www.chinabusinessreview.com, www.economist.com, www.siliconindia.com, www.europe.wsj.com, www.futureuniversity.edu.eg, www.hrfuture.net.

Alphatiere müssen leider draußen bleiben.



Hierarchie? Eher nie.

Ein Besuch im Betahaus, einem der populärsten coworking spaces in Berlin.

Das Betahaus ist einer der größten *coworking spaces*, die in den letzten Monaten in Berlin entstanden sind. Für weniger als 200€ im Monat mietet man hier nicht nur einen Sitz- bzw. Stellplatz für sich und seinen Laptop, sondern zusätzlich noch die für ein professionelles Arbeiten nötige Infrastruktur wie Drucker, Internetzugang, Besprechungsräume oder sogar ein Postfach. Auf über 1000 Quadratmetern sind momentan 130 großzügige Arbeitsplätze für die Dauer von mindestens einem Monat vergeben. Es

bleibt genügend Raum für Nutzer eines Tagestickets und weitere Interessenten. Der Ort für neues Arbeiten zieht vor allem Freiberufler an, die die soziale Abgeschlossenheit eines Homeoffices leid oder die besonders an der interdisziplinären Vernetzung interessiert sind. Jeder ist willkommen – sei es der Programmierer, Architekt, Grafikdesigner, (HR-)Berater, Fotograf, Journalist oder Übersetzer. Egal ob bei Auftragsarbeiten oder bei kreativem Vordenkens: in erster Linie führt hier Selbstbestimmung. Selbst in Projekten mit hohem Koordinations- und damit potenziellem Führungsbedarf denkt niemand in hierarchischen Strukturen.

Die persönliche Vernetzung zwischen den Leuten und damit die Neubildung von Arbeitsgruppen wird durch das wöchentlich im hauseigenen Café stattfindende Betafrühstück unterstützt, zu dem jeder *coworker* willkommen ist. In dieser bisweilen recht großen Runde stellt sich jeder vor und fasst sein Projekt in ein bis zwei Sätzen zusammen. Wer möchte, kann auch eine längere Präsentation der aktuellen Arbeit vorbereiten, muss dann aber auch auf ehrliche Kritik aus dem Publikum gefasst sein. Auch

über das Gemeinschaftsfrühstück hinaus besteht in dem Café immer die Möglichkeit, sowohl Ideen als auch Visitenkarten auszutauschen. Neue Arbeitsgruppen und Projektideen finden sich scheinbar von selbst. Es bedarf keiner koordinierenden Instanz, die die externe Steuerung übernimmt.

Neben dem Café ist ein eigenes Sozialnetzwerk im Internet eine wichtige Voraussetzung dafür. Fehlt es in einem Projekt noch an einer speziellen Qualifikation, so postet man hier seinen Bedarf – es wird sich schon jemand mit passendem Profil oder zumindest ein Vermittler finden.

Malte (32) ist Programmierer für 3-D-Anwendungen. Wie viele Freelancer hat er mehrere Auftraggeber, für die er regelmäßig arbeitet. Normalerweise sind zu Beginn eines Auftrags lediglich zwei Dinge mehr oder weniger klar: erstens das Endergebnis und zweitens der Termin der Abgabe. In welchen Teilschritten er die geforderte Leistung umsetzt, bestimmt er selbst. Er ist an keine Kernarbeitszeit gebunden und kann mit seinem Laptop im Grunde überall arbeiten. Einen Arbeitsplatz im Haus des Auftraggebers zu nutzen – ohne dort fest angestellt zu sein – hat er genauso ausprobiert wie das Homeoffice. Momentan vereint ein *coworking space* für ihn die meisten Vorteile, obwohl er sich hier nicht einmal fachliche Unterstützung erhoffen kann – derzeit arbeitet er als einziger im Betahaus an 3-D-Anwendungen. Dennoch hilft es ihm, in seinen Pausen Gesellschaft zu haben und über andere Dinge, wie z. B. die Projekte seiner *coworker*, zu sprechen. „Fachliche Probleme lösen sich meistens ziemlich schnell, wenn ich zwischendurch mit meinen Kollegen über völlig andere Dinge reden kann. Danach ist mein Kopf wieder frei. Zu Hause kann ich mich gedanklich nicht so gut lösen, wenn ich mal irgendwo hänge.“

Freiberufler wie Malte müssen ihre Arbeit, wenn überhaupt, nur mit ihren Auftraggebern abstimmen. Auch wenn sie durchaus mal einen Job annehmen, weil die Auftragslage dünn ist oder sie sich einer guten Geschäftsbeziehung verpflichtet fühlen, befinden sie sich dennoch in der glücklichen Position, einzig und allein mit sich selbst vereinbaren zu müssen, was sie wie, wo, wann und für wen leisten. Neben ihnen haben aber auch viele Projektteams die gemeinschaftlichen Bürohallen für sich entdeckt oder haben sich sogar hier erst gefunden. Obwohl der Koordinationsbedarf steigt, wenn mehrere Leute ein gemeinsames Ziel verfolgen, scheinen auch sie frei von klassischer Führung – ein stetes Machtzentrum gibt es im Regelfall nicht. Eines jener Teams, das schon mehrere Projekte in derselben Konstellation absolviert hat, räumt allerdings ein, dass es eine Art wechselnder Führung gibt. „Wer den Auftrag holt, hat auch die Fäden in der Hand.“

Eine mögliche Erklärung für den nicht vorhandenen Bedarf an einer die Einzelteile zusammenfügenden (Führungs-)Kraft, die sich im Idealfall auch noch um die Weiterentwicklung und Motivation jedes Mitarbeiters kümmert, könnte im Antrieb der *coworker* liegen. In der von Engagement erfüllten Atmosphäre des Betahauses ist die intrinsische Motivation die treibende Kraft. Mit den meisten ihrer Themen und Projekte würden sich die hier tätigen Freiberufler auch aus privatem Interesse beschäftigen. Auch wenn der eine oder andere aus Mangel an Alternativen (keine Aussicht auf eine Festanstellung) im Betahaus strandet, so ist es der überwiegenden Mehrheit der Leute das Wichtigste, ihre eigenen Ideen umzusetzen. „Die Sicherheit eines festen Monatsgehaltes ist es absolut nicht wert, diese Freiheit aufzugeben.“ Mit der Arbeit um der Arbeit willen und nicht des Geldes wegen ist die Frage nach fachlichen Weiterbildungen auch schon beantwortet. Beispielsweise würde Malte eine neue Programmiersprache autodidaktisch lernen.

Ob und welche Probleme die zwischen Arbeit und Freizeit verschwimmenden Grenzen im Betahaus in Zukunft mit sich bringen, lässt sich noch nicht absehen. Schließlich ist diese Art zu arbeiten in Deutschland noch neu – das Betahaus feierte im April dieses Jahres sein einjähriges Bestehen. Das bedeutet auch, dass die Strukturen noch aufregend und abwechslungsreich sind. Wird dies durch Routinen und immer gleiche Projektpartner abgelöst, könnte das

langfristig zum Bumerang für die Motivation werden. Im Zusammenhang mit Führung ist vor allem zu beobachten, dass die meisten sich darüber bisher gar keine Gedanken machen mussten. Besonders in Krisenzeiten ist Führung gefragt. Kritische Situationen gab es für viele Arbeitsgruppen aber noch nicht. Bislang werden sie von ihrem Engagement geleitet. Weiterhin wird sich zeigen, ob ein festes Monatsgehalt im Zusammenhang mit Kindern oder einer Familie nicht doch noch an Bedeutung gewinnt.

Als Freiberufler zu arbeiten, aber trotzdem Neues und Kreatives mit anderen zu schaffen war noch nie so einfach wie in der heutigen Zeit des quasi uneingeschränkten Informationsflusses und globaler Vernetzung. *Coworking spaces* passen perfekt in diese Zeit, sie ermöglichen den Leuten, täglich über den Rand des eigenen Tellers hinauszuschauen. Allerdings zum Preis finanzieller Sicherheit und fester Strukturen. Denjenigen, die sich dafür entscheiden, bieten *coworking spaces* die Möglichkeit, sich selbst in eine neue selbstbestimmte Arbeit zu entführen.

Betafrühstück ist fertig.

Malte muss sich mal gedanklich lösen.



Antriebsstark, engagiert, selbstbestimmt. Sind alle coworker so?

Eigentlich nichts.

Eine der interessantesten Antworten auf die Frage, was denn unter klassischer Führung anders wäre, war übrigens diese hier: „Ach, wenn ich trotzdem immer meine eigenen Ideen umsetzen könnte und die auch immer angenommen würden, eigentlich nichts.“ www.betahaus.de



Text Julia Lustinetz, Fotos Daniel Seiffert

Drei Führungspersönlichkeiten im Vergleich.

Leadership interkulturell



Voller Name
Nelson Rolihlahla Mandela (wird in Südafrika aber nur mit seinem Clan-Namen „Madiba“ angesprochen)

Führungstyp
Pragmatischer Idealist

Führungsstil
Moralisch-autoritär (Mandela ist ein Muster für Führung durch Vorbild) und extrem empathisch (er studiert z.B. akribisch Rugby, den von der Mehrheit der schwarzen Bevölkerung abgelehnten weißen Sport, und die Mentalität der Buren).

Größte Schwäche
Die jedes Optimisten: Vertrauensseligkeit

Führungsweisheit in zwei Sätzen:
„In my country we go to prison first and then become President.“
„Don't call me, I call you“ (als er 2004 in den Ruhestand tritt).

Nelson Mandela

CV in Kürze

Geboren am 18. Juli 1918 in einem Dorf in der Nähe von Umtata, Transkei, als Sohn des Unterhäuptlings Henry Mandela. Kindheit beim Stamm der Tembu (Teil des Xhosa-Volkes). Besucht eine Methodistenschule, später ein berühmtes Missionscollege, studiert Jura, wird politisch. Verbringt 27 Jahre als politischer Gefangener in Haft. Kämpft jahrzehntelang für die Befreiung Südafrikas von der Apartheid. Wird Präsident des Afrikanischen Nationalkongresses ANC (1991-1997) und der erste schwarze, demokratisch gewählte Staatspräsident von Südafrika (1994-1999). Erhält 1993 zusammen mit Frederik Willem de Klerk den Friedensnobelpreis. Ist Mr. Anti-Apartheid und „Botschafter des Gewissens“ (laut Amnesty international).

U. a. das kann man von ihm lernen:

1. Killing with kindness: Mandela ist kein großer Redner, aber er hat ein magisches, vereinnehmendes Lächeln. 2. Ernst gemeinte *corporate social responsibility*: Als er 2004 in den Ruhestand tritt, hat er mit seiner Stiftung Millionen für Schulen, Kliniken, Aidsprojekte etc. gesammelt. 3. Sinn für große Gesten: Mandela erfindet einen eigenen Tanzstil, den „Madiba-Jive“. Er winkelt einen Arm an, um sich dann ziemlich unorthodox zu afrikanischen Beats zu bewegen.



Voller Name
Anthony John „Tony“ Soprano Sr. Wird auch „Don Antonio“, „Kevin Finnerty“, „Mr. Bing“ (das ist der FBI-Code-Name), „skip“ oder einfach „T“ genannt.

Führungstyp
Moderner Boss

Führungsstil
New old school: Er mag/braucht Struktur, Hierarchien, Befehle, ist aber auch feedback-fordernd und flexibel. Hat den Blick für die Komplexität von Prozessen und Strukturen in seiner Organisation, sieht das „big picture“.

Größte Schwäche
Hybris, Jähzorn, Brutalität, Übergewicht

Führungsweisheit in zwei Sätzen:
„More is lost by indecision than by a wrong decision.“ (über Entscheidungsmut)
„The truth hurts. Yeah, but it's better than a sharp stick in the eye.“ (zum Thema Feedback)

Tony Soprano

CV in Kürze

Tony Soprano ist ein komplexer Charakter aus der Serie „The Sopranos“ des amerikanischen TV-Senders HBO (die viele für die beste, intelligenteste TV-Serie aller Zeiten halten). Geboren am 2. August 1960 als Sohn von Livia und Johnny Boy Soprano. Wächst mit zwei Schwestern, Janice und Barbara, in Newark, New Jersey, auf. Mutter Livia ist depressiv und paranoid, also unfähig, ihre Kinder zu erziehen, der Vater ein Mafioso. Mit Anfang 40 leitet Tony die größte kriminelle Organisation in New Jersey. Offiziell gibt er an, im Abfallmanagement tätig zu sein. Lebt mit Frau Carmela und den Kindern Anthony Jr. und Meadow in einem schicken Haus. Tony hat Panikattacken, während derer er das Bewusstsein verliert, und ist deshalb in therapeutischer Behandlung.

U. a. das kann man von ihm lernen:

1. Konstruktive Manipulation: Er kann Enthusiasmus auch für eher unpopuläre Projekte schaffen. 2. Konfliktlösungscleverness: T. ist ein effektiver Entscheider und Konfliktlöser. 3. Sinn für Rituale: Es gibt z.B. sit-downs, wenn ein Familienmitglied Probleme hat, mit klarer Struktur und speziellen Verhaltensvorschriften. 4. Produktiver Umgang mit eigenen Schizophrenien: T. hat dafür seinen persönlichen „executive coach“, die Psychiaterin Dr. Jennifer Melfi.



Voller Name
Gabriela Grillo

Führungstyp
Kontextwechsler

Führungsstil
Weiblich (aber nicht feministisch)-kämpferisch (aber nie verbissen)

Größte Schwäche
Hyperaktivität

Führungsweisheit in zwei Sätzen:
„Jeder, der strebsam ist und auch den Willen dazu hat, bekommt die Möglichkeit, in unserem Unternehmen seinen beruflichen Wunsch umzusetzen.“
„Freiheitliches Denken ist die Grundlage für Globalisierung.“

Gabriela Grillo

CV in Kürze

Geboren am 19. August 1952 in Duisburg, wächst – gleichberechtigt mit ihrem Bruder – in einer Unternehmerfamilie auf (die Familie stammt übrigens von italienischen Hugenotten ab). Liberaler Vater und preußisch-strenge, aber herzliche Mutter geben Gabriela ein ordentliches Grundselbstvertrauen mit. Nach Abitur 1971 Studium der Musikwissenschaft, Germanistik und Theaterwissenschaft. In den 70er Jahren wird Gabriela zur reitenden Ausnahmeerscheinung in der damaligen Männerdomäne Dressur. Mehrfache deutsche Meisterin, Europameisterin und Olympiasiegerin im Dressurreiten mit der Mannschaft (meist auf Pferd Ultimo). Später höchst erfolgreiche Familienunternehmerin: seit 1993 geschäftsführende Gesellschafterin, seit Oktober 2004 Aufsichtsratsvorsitzende der Grillo AG. Verfasst mehrere Bücher über das Reiten (u. a. eins über „Reiterdeutsch“). Ist also mehrere Karrierefrauen in einer.

U. a. das kann man von ihr lernen:

1. Experimentierfreude: Sie hält auch schon mal eine Laienpredigt (zum Thema „Toleranz“). 2. Sinn für lokale Globalität: Verwurzelt und präsent in der Region, kämpft sie um familienunternehmerstypische Errungenschaften wie Kinderweihnachtsfeiern, breitet aber die Geschäfte des Unternehmens auch weltweit aus. 3. Networking: Sie networkt munter im Ruhrgebiet, mit Vertretern von Wirtschaft und Politik, in Bürgerinitiativen oder bei der Verleihung von Innovationspreisen.

Viel ist vom Entscheidungsträger und seiner immensen Bedeutung für Systeme, Organisationen, „die Gesellschaft“ die Rede. Was ist das für ein mythisches Wesen? Was kann es heute eigentlich entscheiden? Was hat es für eine Zukunft?

Mythos Entscheidungsträger – ein Annäherungsversuch

Der Ratio-Superstar.

Der Entscheidungsträger ist der Ratio-Superstar, ein geradezu magischer Analyst und Durchkalkulierer, ein Checker und Kenner von Systemen, Märkten, Menschen. Er kombiniert diese Fähigkeiten mit heldenhafter Tatkraft und ist so mit der Etymologie ganz im Reinen: Das Wort stammt nämlich von entscheiden ab, geht also auf die Aktion des Schwert-aus-der-Scheide-Ziehens zurück – als Wahl zwischen den Alternativen: kämpfen vs. nicht kämpfen.

Der Entscheidungsträger ist sich der Präferenzen, der Ziele seines Denkens und Handels und der dahinter stehenden Wertmaßstäbe in jeder Sekunde voll bewusst und geht die Schritte auch komplexer Entscheidungen traumwandlerisch sicher: 1. Feststellen eines Entscheidungsbedarfs. 2. Analyse des Entscheidungsumfeldes. 3. Ermittlung der Entscheidungsalternativen. 4. Beurteilung der Konsequenzen jeder Alternative. 5. Entscheidung und Umsetzung einer Alternative. 6. Laufende Prüfung auf evtl. Folgeentscheide. So schafft es der Ratio-Superstar, zwischen Alternativen immer die genau richtige zu wählen. Man könnte sagen: Er ist im Besitz der vollen System-Wahrheit (die für Entscheidungen nötig ist). Soweit jedenfalls der – vornehmlich von Ökonomen geprägte – Mythos.

Andere System-Denker denken etwas anders.

Passt dieses Image vom Ratio-Superstar zum Organisationsalltag von heute? Was weiß der Entscheidungsträger wirklich, und wie weit reicht seine Macht? Wer bei großen Systemdenkern nachfragt, spürt den Mythos schnell bröckeln, denn: Niklas Luhmann denkt z. B.: Der Entscheider tut nur so, als würde er entscheiden. Er ist auf der Flucht vor der Bedeutungslosigkeit. „Es ist der Entscheider selbst, der sich in die verschiedenen Versionen der Entscheidungstheorie geflüchtet hat, um nicht aufzufallen. Und um nicht seinerseits zur Disposition gestellt zu werden.“ Dirk Baecker denkt: Der Entscheider ersäuft heute geradezu in Information und Komplexität. Turbulenzen, Chaos, Nicht-Linearitäten, Unlogiken, Rückkopplungen, Interaktionen bestimmen die Welt des Wirtschaftens und des Entscheidungsträgers. Es ist alles so komplex und rückgekoppelt, dass er allein gar nichts entscheidet. Er setzt allenfalls Akzente. „Nicht nur hält die Welt nicht still, bis ein Unternehmen eine Entscheidung getroffen hat. Die Entscheidung selbst hat Auswirkungen, die die Voraussetzungen verändern, unter denen sie getroffen wurde.“

Heinz von Foerster denkt: Es geht (bei Entscheidungen) gar nicht um die Wahrheit, sondern ums Entdecken, Erfinden und vor allem um Verantwortung. Der hierarchische Aufbau vieler Organisationen macht eine Lokalisierung/Übernahme der Verantwortung allerdings oft unmöglich. „Wir vernehmen immer öfter den Satz von Pontius Pilatus: ‚Ich habe keine andere Wahl als X.‘ Mit anderen Worten: ‚Mach mich nicht verantwortlich, die anderen sind schuld.‘ Dieser Satz tritt offensichtlich anstelle eines anderen: ‚Von all dem, was mir zur Wahl stand, habe ich mich für X entschieden.‘“

Also: Die Welt ist zum großen Teil unvorhersagbar, weil so komplex und turbulent. Der Entscheidungsträger bestenfalls als Akzentsetzer und seiner großen Verantwortung gar nicht bewusst bzw. gewachsen – heißt das: Er ist erledigt?

Segen der Intuitionsforschung.

Die Chancen stehen vielmehr recht gut, dass es für ihn künftig einfacher wird, erfolgreich, anerkannt und vielleicht sogar glücklich zu sein. Er muss sich nur ein wenig entrationalisieren. Massive Entlastung und Unterstützung kommen nämlich von Psychologie, Bildungs- und Neurowissenschaft. Die angesagten Vertreter dieser Disziplinen bestätigen ganz rational: Jeder Mensch und damit auch Entscheidungsträger ist von verschiedensten Einflüssen geprägt: von

Gefühlen, Vorlieben, Abneigungen, Wertvorstellungen und Erfahrungen. Deshalb unterliegt jeder Entscheidung einer beschränkten Rationalität (bounded rationality). Der Max-Planck-Bildungsforscher Gerd Gigerenzer sagt: Immer wichtiger wird die Intelligenz des Unbewussten, auch als Intuition bekannt. Intuitive Entscheidungen trifft man nicht auf Basis hochkomplexer und zeitfressender Berechnungen, sie basieren auf simplen sozialen Strategien, z. B.: Imitiere andere. Vermeide Konflikte. Wähle, was du kennst. Intuitionen führen deswegen so oft zu guten Ergebnissen, weil sie unwichtige Informationen schlicht ignorieren. Jede Strategie, die erst einmal alle Informationen für eine Entscheidung sammelt, checkt, misst, abwägt, hat ein großes Problem: Nur ein Teil dieser Informationen ist für die Zukunft relevant. Der Bauch sagt intuitiv, welche. Die Kunst der Intuition besteht also darin, sich auf diesen Teil zu konzentrieren, so Gigerenzer. Intuition ist dabei keineswegs impulsiv, sie nutzt vielmehr evolutionär erworbene Eigenschaften des Gehirns und speist sich aus den Erfahrungen in ständiger Interaktion mit der Umwelt.

Entspann' dich, Entscheidungsträger.

Die guten Nachrichten lauten also: Der Entscheidungsträger darf sich künftig zu seiner (Wissens-)Beschränktheit bekennen und zufrieden sein mit Akzentsetzungen. Er braucht sich nicht so wichtig zu nehmen, muss nicht so tun, als sei er im Besitz der vollen System- oder gar Weltweisheit. Mit dieser mehrfach wissenschaftlich abgesicherten Entlastung im Rücken kann er sich auf entscheidende Zukunftsfragen konzentrieren: Wie kann ich mehr über meine intuitive Intelligenz lernen? Wie kann ich meine Organisation klug enthierarchisieren? Wie kann ich das (Halb-)Wissen und die (Spezial-)Intelligenzen möglichst aller (Mitarbeiter) in Entscheidungsprozesse einfließen lassen? Dann darf er sich künftig Verantwortungsträger nennen.

Quellen/Weiterbildung:

Dirk Baecker. *Postheroisches Management*. / Dirk Baecker. *Wer rechnet schon mit Führung?* In: *Zeitschrift für Organisationsentwicklung*, Heft 2, 2005. / Gerd Gigerenzer. *Bauchentscheidungen. Die Intelligenz des Unbewussten und die Macht der Intuition*. / Malcolm Gladwell. *Blink. Die Macht des Moments*. / Heinz von Foerster. *Kybernetik*. / Heinz von Foerster. *Wahrheit ist die Erfindung eines Lügners. Gespräche für Skeptiker*. / <http://de.wikipedia.org/wiki/Entscheidung> (Stand: 11.3.2010) / François Jullien. *Über die Wirksamkeit*.

Führungs- Glossar

A pemanagement

Viel können Führungskräfte von unseren engsten Gen-Verwandten über Konfliktlösung, Motivation, Kommunikation und Koalitionsbildung lernen. Silberücken-Gorillas z.B. sind Experten für sanftes Führen und subtile Kontrolle. Schimpansen sind Vorbilder für professionelles Desinformieren, sie lügen, manipulieren, täuschen wie wild. Und Paviane beweisen, wie sozial wichtig das Lausen (oder exakter: die Fellpflege) ist: Es bedeutet nämlich Aufmerksamkeit, Respekt und Kumpanei, verbindet die Individuen, sichert Loyalität und führt zu Wohlbefinden in der Community. Menschen lausen ihre Vorgesetzten, um Anerkennung und ein höheres Gehalt zu bekommen. Wichtig ist aber auch das regelmäßige Top-down-Lausen. Mal eine Geburtstags-E-Mail zu verschicken reicht nicht.

B rownie points

Brownie points sind eine Art soziale Währung. Man bekommt sie ausgezahlt/überwiesen, wenn man besonders nett, sympathisch, herzlich, zuvorkommend, einfach süß ist. Wenn man also Gutes tut und – Achtung, wichtig! – sich dabei (am besten von Vorgesetzten) beobachten lässt. Der Terminus stammt ursprünglich wohl von jungen Pfadfinderinnen in schicken braunen Kleidern, die Punkte für gute Taten sammeln konnten.

H eterarch

Der Heterarch (griech. Heteros = der andere, und archein = herrschen) ist das ziemliche Gegenteil des Hierarchen. Er kennt – zumindest grob – die Funktionsweise von neuronalen Netzen und überträgt sie auf seine Organisation. D.h.: Er akzeptiert keine Über- und Unterordnungsverhältnisse, ist für gleichberechtigtes Nebeneinander. Er neigt dazu, jeden Mitarbeiter als Manager in seinem Spezialgebiet anzuerkennen. Konsequenterweise fördert der Heterarch Selbststeuerung und -bestimmung sowie Dezentralismus. Er ist ein Bottom-up-Freak, hört sich alle an und lernt von ihnen. Der Heterarch ist interessiert an der Vielfalt der Möglichkeiten, er ist ein Multimann. Seine Körperhaltung ist gerade, sein Gehör fein, seine Sprache vielstimmig.

P rojektifizierung

Arbeitsweltexperten sind sich einig: Der Wandel der Arbeitswelt lässt sich als „zunehmende Projektifizierung“ beschreiben. Für das Jahr 2020 sagt die Research-Abteilung der Deutschen Bank voraus, dass 15 Prozent der Wirtschaftsleistung auf das Konto der sogenannten „Projektwirtschaft“ entfallen werden. Also auf zeitlich begrenzte und kooperative Wertschöpfungsprozesse. Der Kommentar eines erfahrenen PM dazu: „Wir leben im Zeitalter des Projektwahns. Alle sind Projektextperten und entwickeln und planen und kontrollieren vor sich hin. Privat

ist eh alles Projekt: das Baby, der Friseurbesuch, der Einbau einer Elementsauna. Für mich hat dieses hier am meisten Zukunftspotenzial: Das Projekt ‚Sinnlose Projekte sofort abbrechen‘.“

S elbstirritation

Die Fähigkeit zur Selbstirritation gilt als eine der Supertugenden heutiger (und morgiger) Führungskräfte. Wie aber kann man seine eigene Selbstirritationsfähigkeit in Schwung bringen oder halten? Zum Beispiel, indem man sich regelmäßig sogenannte nicht-wissbare Fragen stellt. Eine davon lautet: Überzeugt mich meine Selbstkritik?

W urzel-Denken

In westlichen Unternehmen muss eine Führungskraft sich Ziele, Ziele, Ziele setzen und dann nach den Mitteln suchen, sie auf direktem Weg zu erreichen. Der französische Philosoph François Jullien lädt uns ein, einem chinesischen Gegengedanken zu folgen: Sich nicht durch Zielsetzungen leiten lassen. Sondern im Vorfeld, sozusagen stromaufwärts (im Sinne von: „an den Wurzeln“) auf die Bedingungen einwirken, etwas verändern: z.B. Vertrauen schaffen, Kreativität fördern. Stromabwärts (oder auch: „an den Zweigen“) erhält man dann die Wirkung, ganz ohne Kraftakt. Klingt wie eine (neue) wissenschaftliche Disziplin: Wurzel-Denken.

IMPRESSUM

Herausgeber Bertelsmann Stiftung
Programm „Unternehmenskultur in der Globalisierung“
Carl-Bertelsmann-Str. 256, 33311 Gütersloh, Deutschland
Verantwortlich Martin Spilker

Redaktion

Bertelsmann Stiftung, „Unternehmenskultur in der Globalisierung“
Büro Oklahoma, Köln
Dr. Heiko Roehl

Konzept Büro Oklahoma, Köln

Design Büro Grotesk, Düsseldorf

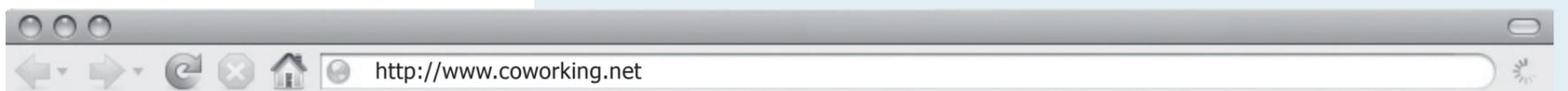
Fotografie

Michael Kröger, Daniel Seiffert, Cinetext, WAZ FotoPool

Links



Nach dem Motto „ideas worth spreading“ präsentiert TED Video-Vorträge von Vor- und Querdenkern aus Technologie, Wissenschaft, Design und Business; sortiert nach Kriterien wie kinnladenrunterklappend, genial, inspirierend oder: lustig. Zu den atemberaubenden Vorträgen zählt der von Temple Grandin. Sie – als Kind zur Autistin gestempelt – erklärt in 17 Minuten, wie speziell ihr Gehirn funktioniert (sie denkt ausschließlich in Bildern) und dass spezielle Gehirne nötig sind, um spezielle Probleme zu lösen. „The world needs all kinds of minds.“



Der Erfinder des Begriffs „coworking“ heißt Bernie deKoven. Er hat vor Kurzem ein Institut gegründet, das sich der gründlichen Erforschung dieses Phänomens widmet. Es geht u. a. um Technologien, Techniken, Werkzeuge, best practices und um die Entwicklung des coworking aus dem coplaying.

Netzwerken ist das Nonplusultra in der Führungstheorie, patriarchalische Führung ist mega-out. Allerdings nicht in allen Organisationen. In einem kleinen Wald haben wir ein Beispiel dafür gefunden, wie beides zu verbinden ist: kollektive Intelligenz und Königshof. Ein kurzes intensives Gespräch mit einem Experten (sehr frei nach Bert Holldöbler, Edward O. Wilson: „Der Superorganismus“, und einem „Spiegel“-Gespräch/Wissenschaft 5/2010).

„Jeder von uns denkt als Kolonie.“

Interview mit einer Ameise.



Sind Sie überhaupt ein Individuum?

Nun, das Verhaltensrepertoire jedes Einzelnen von uns ist in der Tat ziemlich beschränkt. Ich weiß wirklich nicht, ob ich von mir als einem Individuum sprechen soll. Aber wenn man ein paar Millionen von uns zu einem arbeitsteiligen System zusammenschaltet, dann geht es ab. Dann kommen Leistungen heraus, die die Fähigkeiten eines Einzelnen weit übersteigen. Ich sage nur: kollektive Intelligenz.

Man sagt, Ihr ganzes Volk verhält sich wie ein einziger Organismus.

Deshalb nennt man uns gern auch: Superorganismus. Es ist in der Tat so: Einige wenige meiner Kollegen pflanzen sich fort, viele sterile Nestgenossinnen versorgen sie und ihre Brut. Das lässt sich durchaus vergleichen mit einem Organismus, in dem es Keimzellen gibt, aus denen die Nachkommen hervorgehen, und den Restkörper, der nur dafür sorgt, dass es den Keimzellen gut geht, damit sie sich fortpflanzen können.

Dann haben Sie auch keinen Diversity-Beauftragten, oder?

(lacht) Nein, so was brauchen wir wirklich nicht.

Wie weit, glauben Sie, können Sie sich persönlich weiterentwickeln? Werden Sie eines Tages ein Bewusstsein haben?

Ich glaube nicht, dass mein Gehirn oder das irgendeiner anderen Ameise komplexer wird. Jeder von uns denkt als Kolonie. So ist es, und so bleibt es.

Was können Sie uns Menschen raten, was können wir von Ihnen als Experten für Organisationskultur lernen?

Ich muss Sie einerseits warnen, falls Sie einen Staat wie unseren anstreben. Denn das Leben und Arbeiten dort ist, um ehrlich zu sein, ziemlich anstrengend und langweilig. Wir schätzen Individualität eben nicht so sehr. Andererseits kann ich Ihnen doch eine wichtige Botschaft für die Gestaltung von Organisationskultur übermitteln: nämlich die, dass eine netzwerkartige Arbeitsteilung, bei der Gruppen verschiedener Experten interagieren, außerordentlich effizient ist. Hierarchische Systeme, das haben wir getestet, schneiden deutlich schlechter ab. Sie erzeugen zu viel Reibung.

Aber Hierarchie kennen Sie schon auch, oder? Haben Sie Kontakt zu Ihrer Top-Führungskraft, der Königin?

Eher wenig, um ehrlich zu sein.

Sie arbeiten hart und viel: Haben Sie schon vom Burn-out-Syndrom gehört?

Nein. Was ist das?

Ein Zustand ausgesprochener emotionaler Erschöpfung mit reduzierter Leistungsfähigkeit.

Das kennen wir nicht. Wir arbeiten, bis wir tot umfallen, also null Leistungsfähigkeit haben.

Besten Dank für das Gespräch.

Gern.