

«Die Digitalisierung schafft neue Voraussetzungen»



Viele Unternehmen funktionieren nicht wegen, sondern trotz der Hierarchie, sagt der Arbeitspsychologe Felix Frei. Die Digitalisierung verlange nach Agilität und neuen Führungsrollen.



Therese Jäggi



Michele Limina

ZUR PERSON

FELIX FREI (64)

ist Mitgründer und Partner der AOC Unternehmensberatung in Zürich. Ursprünglich studierte er Psychologie, Sozialpädagogik und Informatik an der Universität Zürich. Er promovierte an der Universität Bern und arbeitete später am Institut für Arbeitspsychologie der ETH Zürich. Frei ist Autor verschiedener Managementbücher.

Context: In Ihrem neuen Buch* geht es um das Ende der Hierarchie.

Warum soll Schluss sein mit etwas, das lange relativ gut funktioniert hat?

Felix Frei: Die Digitalisierung schafft neue Voraussetzungen. Als leitendes Organisationsprinzip ist die formale Hierarchie nicht mehr adäquat. Die Bedingung, um die Chancen der Digitalisierung voll ausschöpfen zu können, ist Agilität. Diese aber kann das traditionelle hierarchische Prinzip der Organisation absolut nicht gewährleisten.

Die formale Hierarchie ist derart selbstverständlich und prägend für Unternehmen, dass es nicht leicht fällt, sich stattdessen etwas Anderes vorzustellen.

Wir erleben gerade, wie rasend schnell sich Dinge verändern. Noch vor zehn Jahren hätten wir uns nicht vorstellen können, was ein Smartphone heute alles kann. Angesichts dieser radikalen Umwälzungen tun wir gut daran, auch vielleicht sehr alte Praktiken zu hinterfragen.

«Man beobachtet oft, dass alles ganz anders funktioniert, als die Hierarchie es vorsieht.»

Digitalisierung ist der Treiber, sagen Sie. Wir wissen aber nur wenig darüber, welche Auswirkungen die Digitalisierung nur schon in nächster Zukunft hat.

Es ist ausserordentlich schwierig vor auszudenken, was die Digitalisierung in absehbarer Zeit bewirkt. Zweifellos ist Technik der bestimmende Faktor. Vom Philosophen Vilém Flusser stammt der Satz: «Die Geschichte der Menschheit ist eine Geschichte der Technik. Alles andere ist Kommentar.» Mit dieser Sichtweise bin ich absolut einverstanden. Menschen haben schon immer Technik hervorgebracht, und sie sind ihrerseits davon geprägt worden.

Sicher ist: Die Digitalisierung führt zur Vernichtung von Arbeitsplätzen, andererseits – so wird oft gesagt – werden aber auch neue entstehen.

Die ganze Diskussion, wo und wie viele Arbeitsplätze verschwinden werden, ist völlig verfehlt. Arbeitsplätze zu vernichten, entspricht der Grundidee von Automatisierung, Rationalisierung und Digitalisierung. Aber aus Angst vor Arbeitslosigkeit und sozialen Unruhen lässt man die Leute im Gegenzug irgendwelche Bullshit-Jobs verrichten.

Bullshit-Jobs?

Der Ausdruck stammt vom Anthropologen David Graeber. Er bezeichnet damit Tätigkeiten, die sinnfrei und überflüssig sind. Dazu zählt er beispielsweise Telemarketing, Immobilienspekulation oder viele Überwachungs- und Security-Funktionen. Anstatt möglichst viele Menschen irgendwie wöchentlich 40 Stunden zu beschäftigen, sollten wir uns darüber Gedanken machen, wie wir die mit der Digitalisierung verbundenen Produktivitätsfortschritte gerecht auf alle verteilen können.

Zum Beispiel, indem wir die Arbeitszeit verkürzen?

Das ist eine mögliche Konsequenz. Grundsätzlich geht es um die Frage, wie wir unseren Lebensunterhalt so bequem wie möglich sichern können.

Und dafür muss man von diesem zwingenden 40-Stunden-Prinzip wegkommen. Aus diesem Grund befürworte ich das bedingungslose Grundeinkommen.

Es gibt ja das Vorurteil, dass viele Menschen gar nicht wüssten, was sie mit der freien Zeit anstellen könnten.

Wenn sich die Arbeitswelt in die Richtung verändert, wie ich es mir vorstelle, also in Richtung Netzwerkorganisation, dann wird es auch weniger problematisch erscheinen, was die Leute mit der neu gewonnenen Zeit anfangen werden. In einer solchen neuen Organisation geht es um Verantwortung statt um Gehorsam innerhalb der Hierarchie. Damit einher geht eine Entwicklung der persönlichen Handlungsreife. Wenn Menschen lernen, am Arbeitsplatz Verantwortung wahrzunehmen, dann sind sie auch fähig, mit der freien Zeit etwas Vernünftiges anzufangen.

Den Umbau von Hierarchie auf Nicht-Hierarchie: Wie müssen wir uns den vorstellen?

Ich sehe zwei Wege: Im ersten Fall gibt es den autoritären Entscheid des Patrons, der beschliesst: Ich will in meinem Unternehmen keine formale Hierarchie mehr. Zugegeben, das erscheint paradox, aber Frederic Laloux beschreibt in seinem Buch «Reinventing Organizations» Beispiele dafür, die gute Erfahrungen damit machen und erst noch erfolgreich sind. Wichtig ist, dass ein solcher Opinion-Leader, der ausser Chef oft auch Gründer und Besitzer in einer Person ist, die Nerven hat, das auch mit allen Konsequenzen durchzuziehen. Denn einfach ist es nicht. Ein derart fundamentaler Wandel ist mit vielen Ungewissheiten verbunden. Es kommt zu Kündigungen, neue Mitarbeiter stossen dazu. Die Unruhe im Betrieb ist gross.

Und der andere Weg?

Diesen bezeichne ich als qualitative Lockerung. Man beobachtet ja oft in den Unternehmen, dass alles ganz anders funktioniert, als die formale Hierarchie



es vorsieht. Wenn es in diese Richtung weitergeht, wird man sich eines Tages fragen, wozu es denn Hierarchie überhaupt noch braucht. Sie wird allmählich vom Lauf der Dinge ausgehebelt. Man könnte anhand von zahlreichen Beispielen aus der Praxis zeigen, dass viele Unternehmen heute überhaupt nicht mehr wegen, sondern trotz der Hierarchie funktionieren.

Hierarchie bedeutet Stabilität. Die Abkehr davon ist mit Ungewissheit verbunden und damit wohl auch mit Ängsten.

Angst ist nun mal ein zentrales Thema, wenn es um Zukunft geht. Ängste entstehen, wenn man die heutige Form von Stabilität für die einzig mögliche hält. Ein Bild dazu von zwei Boxern: Der eine steht breitbeinig da, mit beiden Füßen am Boden, der andere bewegt sich, tänzelt um den Gegner herum. Seine Beweglichkeit führt zu der Stabilität, die es braucht, um einen Angriff des Gegners abzuwehren. Auf die Arbeit bezogen: Die neue Form der Stabilität, die durch Agilität entsteht, müssen wir erst noch lernen. Aber es ist ja nicht so, dass wir nicht zu Veränderungen fähig wären. In früheren Zeiten hat in der Familie der Mann allein entschieden. Heute ist es Konsens, dass Mann und Frau ihre



«Start-ups können sich von Anfang an ganz anders aufstellen.»

Angelegenheiten aushandeln. Dadurch ist es nicht einfacher geworden. Jede Emanzipationsbewegung erhöht die Komplexität für alle Beteiligten.

Sie beraten auch Unternehmen: Empfehlen Sie den Chefs, ihre Führungsrolle aufzugeben?

Wenn ich ein Buch schreibe, habe ich einen anderen Zeithorizont vor mir als in meiner Funktion als Unternehmensberater. Es hat aber insofern miteinander zu tun, als ich Führungskräfte darauf aufmerksam machen will, dass sie es zunehmend mit einem Steuerungsproblem zu tun bekommen. Aufzugeben ist sowieso nicht die Führungsrolle, sondern die formale Hierarchie als leitendes Organisationsprinzip mit fixen Stellen und Positionen.

Was stellen Sie sich denn für einen Zeithorizont vor?

Ich denke, bis in zehn Jahren wird sich vieles von dem, was wir heute noch für selbstverständlich und unverrückbar halten, verändert haben. Aber wir wissen auch, dass wir ausser mit der Digitalisierung möglicherweise noch mit ganz anderen Dingen konfrontiert werden: einer weiteren Finanzkrise beispielsweise, oder dass Google, Amazon und ähnliche Unternehmen eine Art Datenweltherrschaft entwickeln, dann entstehen wieder ganz neue Fragestellungen. Ansonsten aber bin ich überzeugt, dass sich Unternehmen vom formalen Organisationsprinzip hin zu Netzwerkorganisationen entwickeln werden, die auf Rollen und Verantwortung aufbauen.

Welche Herausforderungen gibt es Ihrer Meinung nach bei einer solchen Entwicklung?

Eine besondere Herausforderung liegt darin, dass vorübergehend zwei Welten nebeneinander existieren, also die traditionelle hierarchische Welt und daneben die agile neue Form, wie sie sich bereits heute in der IT abzeichnet. Da gibt es im einen Büro noch den Chef, der sagt, wie es läuft, und ein Stock höher funktioniert alles ganz anders. Das stellt nicht nur organisatorisch, sondern auch kulturell hohe Anforderungen. Dieses Szenario trifft insbesondere für grosse traditionelle Unternehmen zu. Start-ups hingegen haben einen riesigen Vorteil. Die können sich gleich von Anfang an ganz anders aufstellen.

ANZEIGE



SERVICES CONSULTING ENGINEERING DATACENTERS

Eine zuverlässige IT ist heute ein Muss und bestimmt zentral über den Geschäftsnutzen jedes Unternehmens. Da die IT jedoch meistens nicht zu deren Kernkompetenzen gehört, sollten die anspruchsvollen und vielfältigen Aufgaben sinnvollerweise an einen kompetenten IT Partner übertragen werden. Zahlreiche Kunden aus den unterschiedlichsten Branchen verlassen sich darum täglich auf die langjährige Erfahrung und die ausgewiesenen Spezialisten von iSource. Einige wichtige Leistungen im Überblick:

- Transparente Abrechnung der effektiv bezogenen Leistungen
- Sichere Datenhaltung in der Schweiz durch den Betrieb von drei Hochverfügbarkeits-Rechenzentren
- Konzeption, Realisierung und Betrieb von hochverfügbaren und Disaster-Recovery-fähigen Lösungen
- Professionelle Beratung in den Bereichen Business-Impact-Analyse (BIA), Business-Continuity-Planung und -Management

iSource AG | Sägereistr. 24 | 8152 Glattbrugg
Tel. 044 809 97 00 | www.isource.ch

- ICT Outsourcing für KMU mit Managed Cloud Services aufbauend auf den Architekturreichen IT-Infrastruktur (IaaS), Anwendungsplattformen (PaaS) und Business-Applikationen (SaaS)
- Integration von Cloud- und Private-Cloud-Angeboten für den Desktopbereich (DaaS)



Auf die hierarchisch geführte Organisation folgt die fluide Organisation.

Was zeichnet diese aus?

Das Entscheidende ist, dass es kein Change Management mehr braucht. Unter Change Management stellen wir uns eine Veränderung von A zu B vor. Die fluide Organisation ist ständig in Bewegung, reagiert auf Einflüsse der Umwelt, verändert sich permanent. Veränderung muss nicht von aussen - oder oben - angestossen werden.

Welchen Stellenwert hat Strategie in einer fluiden Organisation?

Nun, das Thema Strategie ist ohnehin gewaltig im Umbruch. Dass man heute definiert, wo die Reise in den nächsten fünf Jahren hingeht, funktioniert nicht mehr. Man probiert mehrere Dinge gleichzeitig aus und führt weiter, was erfolgreich ist, und was sich nicht bewährt, gibt man auf.

Was tritt anstelle des Organigramms?

Denkbar ist eine Abbildung der Organisation, welche darstellt, wie die Prozesse und Netzwerke funktionieren.

Wie zeigt sich Führung?

Es wird weiterhin Führung geben, sie besteht aber eher in Coaching und Unterstützung - ohne Entscheidungsbezug, die anderen die Verantwortung abnimmt. Das setzt deutlich andere Führungsqualitäten voraus, als wenn man aufgrund der hierarchischen Position in allem das Sagen hat. «Wir machen es so, weil ich es so will» - so eine Begründung für eine Entscheidung wird es nicht mehr geben. Ich behaupte, höchstens ein Drittel aller heutigen Führungskräfte würde ohne die Weisungsbefugnis, über die sie aufgrund ihrer hierarchischen Einordnung verfügen, als Führungskraft respektiert werden. Es braucht Autorität, ohne jemals autoritär sein zu können.

Welchen Stellenwert hat Eigenverantwortung?

Zunächst etwas zu diesem Begriff: Bis vor kurzem habe ich diesen ebenfalls verwendet, aber eigentlich ist er falsch. Vom Management wird Verantwortung verlangt, von den Mitarbeitenden hingegen Eigenverantwortung. Nach heutigen Spielregeln bedeutet Eigenverantwortung nichts anderes, als das zu tun, was der Chef erwartet. Dafür ist aber der Begriff des vorausseilenden Gehorsams

passender. Das momentan herrschende System ist aber für viele Mitarbeiter insofern auch bequem, als sie die Verantwortung ihren Vorgesetzten überlassen und diesen die Schuld zuweisen können für alles, was schlecht läuft. Das entfällt, wenn Verantwortung in jeder Rolle - und genau für diese Rolle - wahrgenommen wird.

Digitalisierung ist verbunden mit Komplexitätssteigerung. Diese wirkt sich auf unser Denken aus. Das bedeutet aber noch nicht automatisch, dass sich das Denken in Richtung «mehr Verantwortung übernehmen wollen» entwickelt.

Die Steigerung von Komplexität wirkt sich positiv auf die Ich-Entwicklung aus. Damit ist die Reife der persönlichen Handlungslogik gemeint. Die kann mit Komplexitätssteigerung durchaus stimuliert werden. Aber so schön gleichmässig wird dieser Prozess nicht verlaufen. Es ist wahrscheinlich, dass viele von dieser zunehmenden Komplexität überfordert sein werden.

Wenn man die formale Hierarchie aufgibt, sind ja nicht plötzlich alle gleich. Es werden sich neue Hackordnungen herausbilden.

Die Art von Hierarchie, welche sich aufgrund von Wissen, Erfahrung oder Charisma ergibt, wird zweifellos weiterhin bestehen. Gleichzeitig aber werden in den neu entstehenden Netzwerken Rollen und Spielregeln definiert. Führung ist eine von diesen Rollen. Und die Kunst wird darin bestehen, Führung zu praktizieren, ohne formelle Macht zu besitzen.

Wo erwirbt man die neuen Führungskompetenzen?

Nicht viel anders als heute, nämlich hauptsächlich in der Praxis. Hilfreich dabei ist die Reflexion. Dafür braucht es Gefässe, in denen man über Führung redet und wo man dazu angehalten wird, seine Rolle ständig zu reflektieren, und zwar immer im Dialog mit den Mitarbeitenden. X



*Felix Frei: **Hierarchie. Das Ende eines Erfolgsrezepts.** Pabst Science Publishers, Lengerich 2016, ca. 35 Franken.



LUST UND FRUST

«Ich weiss gar nicht, ob ich mich freuen oder ob ich weinen soll», sagte kürzlich mein Kollege. Er verkauft in einem internationalen IT-Unternehmen komplexe IT-Lösungen an Grosskunden in aller Welt. Sie hätten, so erzählte er, ein anspruchsvolles Jahr hinter sich, weil einige Grosskunden diese IT-Lösungen regelmässig ausschrieben. Und da gingen auch immer wieder Millionenaufträge nach Jahren der Zusammenarbeit verloren. Ihm sei es nun aber vor zwei Wochen gelungen, den Absprung eines solchen Grosskunden zu verhindern und auf der gleichen Reise nach London habe er noch den Abschluss des Vertrages mit einem Neukunden besiegeln können. «Da hast du doch allen Grund zur Freude», sagte ich, seinen Redefluss unterbrechend. «Dein Job dürfte damit wieder für einige Jahre gesichert sein und einen Bonus hat dir das hoffentlich auch eingebracht», meinte ich mit einem Augenzwinkern.

Ja, sein Chef sei tatsächlich sehr zufrieden gewesen. Er wisse aber gar nicht, ob er diesen Job noch wolle. «Ich habe nach der Rückkehr im Intranet meinen Spesenzettel ausgefüllt und vom Chef elektronisch visieren lassen». Zwei Tage später habe er vom Servicecenter in Polen ein Mail erhalten, die Taxispesen vom Hotel zum Kunden würden nicht vergütet, weil er für diesen Weg gemäss den Reiserichtlinien den öffentlichen Verkehr hätte nehmen müssen. «Ich rette der Bude Millionen und dann werden 25 britische Pfund beanstandet, und das von einem Mitarbeitenden, den ich noch nie in meinem Leben gesehen habe und der keine Ahnung vom Kontext haben kann.» In diesem Moment verstand ich seinen Frust.

FRANZISKA HÜGLI, Unternehmensberaterin und Verwaltungsrätin