



## Speakers Corner

Christoph Schlachte  
über neue Arbeits-  
modelle

„Unternehmen gehen zu ideologisch an New Work heran“

Foto: Heike Beyerlein

**A**giles Management, Unternehmensdemokratie, Beta-Organisationen, Soziokratie, Augenhöhe, Scrum ... All diese modernen Ansätze für Führung und Zusammenarbeit klingen fantastisch. Sie sind inspirierend. Sie versprechen mehr Selbstverantwortung und Gestaltungsspielräume für die Mitarbeiter. Sie bauen auf Vertrauen und Loslassen seitens der Führungskräfte. Ob man „Reinventing Organizations“ von Frederic Laloux aufschlägt oder sich zum Thema „Organisation für Komplexität“ bei Niels Pfläging schlau macht: Es tun sich attraktive Perspektiven auf.

Und alles scheint ganz einfach: Die in den Büchern vorgestellten Beispiele sind griffig und klar. Sie scheinen nur darauf zu warten, kopiert und in die Praxis von Unternehmen XY übertragen zu werden. Mancher Geschäftsführer ist denn auch elektrisiert von der Idee, auf diesem Weg neue Erfolge

für sein Unternehmen einzufahren. Und da fangen die Probleme auch schon an. Unter Erfolg verstehen viele Firmenchefs nämlich immer noch vor allem eines: möglichst viel Profit zu machen. In den Büchern über neue Arbeitsmodelle mag noch so oft die Rede davon sein, dass Profit eine *Folge* der neuen Art der Zusammenarbeit ist. Er sollte im Gegensatz zum gesellschaftlichen Nutzen nie das primäre Ziel sein. Doch diese Botschaft kommt bei vielen nicht an. Die Folge: Sobald sich unter den neuen Arbeitsbedingungen Druck, Stress oder sonstige Schwierigkeiten auftun – also der Profit in Gefahr scheint – grätscht die Geschäftsführung ihrer Mannschaft ins Gehege. Das war's dann mit New Work. Aus meiner Sicht ist die Gefahr, dass es so läuft, ziemlich groß. Denn die Mehrheit der deutschen Firmen interessiert gesellschaftlicher Nutzen nicht wirklich. Die Deutsche Bank und VW sind da nur die Spitze des

Eisberges. Schon deshalb ist das Projekt Arbeit 4.0 oder wie auch immer man es nennt, in vielen Fällen nichts anderes als ein Feigenblatt.

Zweites Problem: Viele Unternehmen gehen mit den neuen Arbeitsmodellen um wie mit unantastbaren Heilsbotschaften. Das Ganze fängt oft voller Optimismus an. In „Projekt-Kick-offs“ und weiteren Workshops mit Geschäftsführung, Führungskräften und Mitarbeitern wird „Ja“ zu den Projektzielen gesagt. Die Geschäftsführung erklärt sich bereit, zu delegieren und loszulassen. Es werden neue konstruktive Spielregeln vereinbart, Rollen, Aufgaben, Ziele und Verantwortlichkeiten geklärt – und schon legen alle los.

Klingt toll? Ja – viel zu toll. Denn meist werden bei der Einführung neuer Arbeitsmodelle damit verbundene problematische Punkte komplett ausgeblendet. Kritische Fragen werden nicht gestellt. Und es gibt auch gar

keinen Rahmen dafür, sie zu stellen. Ein Nein ist schlicht nicht vorgesehen. Schwierige Themen wie etwa mögliche Überforderung der Mitarbeiter oder die oft erhebliche Zeitinvestition, die Selbstorganisation erfordert, werden nicht thematisiert. Alles wird einseitig positiv betrachtet. Auch das Menschenbild hinter den neuen Modellen ist oft zu einseitig gedacht. In seinem Buch „Organisation“ beschäftigt sich Georg Schreyögg mit der Problematik, dass sogenannte motivationsorientierte Organisationsmodelle wie die agile Organisation drei zentrale Probleme haben.

Erstens scheren sie alle Mitarbeiter über einen Kamm. Angeblich haben alle dieselbe Bedürfnislage und streben danach, mit der Arbeit höhere Bedürfnisse zu befriedigen. Aber es gibt eben auch Menschen, die gar keinen tieferen Sinn in der Arbeit suchen. Und es gibt Menschen, die statt kooperativer Modelle autoritäre

Strukturen bevorzugen. Was wird aus denen, wenn sich Führung und Zusammenarbeit ändern? In vielen Unternehmen, die auf neue Arbeitsformen setzen, ist so eine Frage kein Thema, das zur Debatte steht.

Zweitens spricht Schreyögg das Problem der Inkompatibilität von Individual- und Organisationszielen an. Viel häufiger, als man meinen sollte, stellt sich in Unternehmen die Frage, ob die Organisationsziele oder die Mitarbeiterziele verwirklicht werden sollen oder können. Motivationsorientierte Organisationsmodelle gehen von der optimistischen Annahme aus, dass sowohl der Einzelne als auch die Organisation stets gemeinsam und gleichermaßen profitieren. Doch im Arbeitsalltag sind Zielkonflikte und der Kampf um knappe Mittel an der Tagesordnung. Was passiert in der neuen Organisation, wenn sich beispielsweise herausstellen sollte, dass Automatisierung sinnvoll wäre, diese aber jede Menge Arbeitsplätze kosten würde? Auch solche höchst unbequemen Fragen klammern Unternehmen in ihrer New-Work-Begeisterung nur zu gerne aus.

Drittens weist Schreyögg darauf hin, dass Manager häufig nicht freiwillig bereit sind, Teile ihrer Macht aufzugeben. Auch diesem Umstand müsste sich ein Unternehmen, das auf neue Arbeitsformen umstellt, so früh wie möglich stellen. Doch auch das wird nicht gemacht. Stattdessen herrscht das große Schweigen. Schwachstellen der neuen Organisationsmodelle sind tabu. Und externe Berater spielen das ideologische Spiel nur zu gern mit. Ist wieder einmal ein Projekt schiefgegangen, finden sie stets eine „gute“ Begründung dafür – eine, die auf keinen Fall etwas mit dem Organisationsmodell zu tun hat. Der Kunde war eben noch nicht so weit. Die Geschäftsführung wollte es nicht wirklich. Die Mitarbeiter wollten keine echte Verantwortung übernehmen.

Der Zeitpunkt und die Themenfelder waren ungünstig gewählt ...

Natürlich sollen Unternehmen nicht kategorisch auf neue Arbeitsweisen verzichten. Aber sie müssen sich klar machen, dass einfache Kopien nicht möglich sind. Sie müssen Schwierigkeiten ehrlich thematisieren. Sie dürfen Abweichungen und Probleme nicht verdrängen, sondern müssen sie zeitnah notieren und besprechen. Sie dürfen nicht außer Acht lassen, dass jedes neue Konzept, das sie einführen, Aus- und Nebenwirkungen haben und mit internen Zielkonflikten, Problemen und Herausforderungen interagieren wird. Sie müssen diese Aus- und Nebenwirkungen genau beobachten.

Vor allem muss es Negationsmöglichkeiten im System selbst geben. Denn, wer „Nein“ sagt, der weiß etwas. Das kann wichtig oder unwichtiger sein – je nach Blickwinkel. Aber es darf nicht ignoriert werden. Das Nein ist einer der wichtigsten Treiber sowohl der Komplexität der Organisation als auch ihrer Fähigkeit, mit dieser Komplexität, umzugehen. Wer neue Arbeitsweisen als alternativlos und unhinterfragbar hinstellt, erweist ihnen aus meiner Sicht einen Bärendienst.

Meine Empfehlung lautet: Unternehmen sollten in Teilschritten vorgehen. Sie sollten in einzelnen Bereichen mit neuen Arbeitsmodellen experimentieren, dabei genau beobachten, wie die neuen Arbeitsweisen mit den bestehenden Gegebenheiten interagieren und zu welchen Aus- und Nebenwirkungen es durch sie kommt. Sie sollten Kritik und Widerstände nicht abschmettern, sondern als Anlass nehmen, genauer hinzusehen, Lösungen für offene Fragen und Probleme zu entwickeln, sich in der Zusammenarbeit weiter zu verbessern.

*Christoph Schlachte*

## Christoph Schlachte

Christoph Schlachte ist Organisationsberater, Moderator und Business Coach mit eigener Firma in Burgthann bei Nürnberg. Seine Schwerpunkte: Organisationsentwicklung für den Mittelstand in komplexen Marktumgebungen sowie Entwicklung von wirksamen Arbeitsformen aus bekannten agilen und integralen Modellen für Kunden aus dem Mittelstand auf experimentellem Weg. Gemeinsam mit Stephan Lobodda hat Schlachte kürzlich sein Buch „Führung und Wertschöpfung: Resonanz erzeugen, innovativ sein, zukunftsfähig bleiben“ im Springer Gabler Verlag veröffentlicht. Kontakt: [cschlachte@cs-seminare.com](mailto:cschlachte@cs-seminare.com)

# managerSeminare

Das Weiterbildungsmagazin

Abovorteile nutzen  
Mehr? **Hier** klicken.  
oder anrufen: 0228/97791-23



## Weiterbildungsmessen kostenfrei besuchen

Freier Eintritt für wichtige Weiterbildungsmessen. Beispiel Zukunft Personal, Köln

Zukunft  
Personal

Tageskarte: 75 EUR  
**Für Abonnenten: 0 EUR**

## CD-Trainingskonzepte 50 EUR Rabatt

Mehr als 20 fertig vorbereitete Trainingsthemen mit allen Arbeitsmaterialien zur Auswahl. Beispiel: Bewerbungsinterviews professionell durchführen



Ladenpreis: 148,- EUR  
**für Abonnenten: 98,- EUR**

## Themendossiers kostenfrei

Flatrate-Onlinezugriff auf über 100 Themenschwerpunkte. Beispiel: Themendossier „Teamentwicklung“



Preis pro Dossier: 19,80 EUR  
**für Abonnenten: 0,00 EUR**

## Petersberger Trainertage 50 EUR Rabatt

Dabei sein auf Deutschlands größtem Trainerkongress. Ab April 2017 im Kameha Grand Bonn

Regulärer Eintritt: 498,- EUR  
**Abonnementpreis: 448,- EUR**



## Online-Archiv inklusive

Flatrate-Zugriff auf 2.700 Beiträge aus 25 Jahren managerSeminare. Beispiel: „Storytelling als Führungsinstrument“



Preis pro Beitrag: 5 EUR  
**für Abonnenten: 0 EUR**

## Flatrate auf das Heftarchiv

Flatrate-Onlinezugriff auf die vier aktuellsten Heftjahrgänge

**Für Abonnenten: 0 EUR**

