

Kommt uns das nicht bekannt vor? War das Business früher nicht ebenfalls schön einfach? Es war einmal ... Mit einer guten Ausbildung bekam man einen guten Job und hatte eine planbare Karriere vor sich – zumindest glaubten das viele Berufsanfänger. Der Chef war der Beste und Schlaueste von allen – zumindest glaubte das der Chef. Die Mitarbeiter mussten nur gut umsetzen, was ihr Auftrag war, dann würde das Projekt schon erfolgreich werden – zumindest glaubten das die Mitarbeiter. Und es gab viele Geschäfte und Branchen, die unangreifbar waren, wenn man sie nur jedes Jahr ein bisschen besser machte – zumindest glaubten wir das alle. Und dann war am Ende auch im Unternehmen alles gut.

Aber das war einmal. Die Digitalisierung hat die „gute alte Zeit“ überrollt. Heute ist der Weltenlauf unstet, unsicher und komplex, was uns alle vor enorme Herausforderungen stellt. Wir werden zu heldenhaften Abenteurern. Oder zu Verlierern. Denn in dieser Welt entwickeln Märkte Dynamiken, die viele etablierte Unternehmen, die noch in ihrer schönen alten Welt zu Hause sind, überrollen. Einstige Ikonen wie Kodak und Quelle sind vom Markt verschwunden. Sie sind in einer Welt erfolgreich geworden, in der es darum ging, Prozesse gut zu organisieren und zu skalieren. Aber Erfolg basiert heute nicht mehr auf Skaleneffekten. Heute gewinnt, wer mit der komplexen und chaotischen Umwelt und der hohen Geschwindigkeit am besten klarkommt. Wer sich ins Abenteuer stürzt. Agilität schlägt plötzlich Größe.

Die hierarchisch dominierten und prozessorientierten Organisationsformen vieler Unternehmen sind aber nicht auf Business-Agilität und rasche Veränderung ausgerichtet. Entsprechend ist es für die Menschen in diesen Organisationen eine enorme Herausforderung, sich entgegen ihrer

Es war einmal ...

So beginnen viele Märchen und erzählen dabei von einer Welt, die zwar nicht immer schön und harmlos war, aber zumindest schön einfach. Die Prinzessinnen waren gut und haben am Ende ihren Prinzen bekommen, die Schurken waren böse, aber erhielten letztlich ihre gerechte Strafe. Ganz gleich, welche Abenteuer zu bestehen waren: Zum Schluss gehen Märchen immer gut aus und alle leben glücklich bis ans Lebensende.

Ein Gastbeitrag von Markus Reithwiesner



2018

kulturellen Prägung der neuen Welt anzupassen. Aber ohne Veränderung, ohne schnelles Handeln und disruptives Denken haben die Etablierten keine Chance, weiter erfolgreich zu sein. Deshalb müssen sich Unternehmen neu erfinden, nicht nur in der Strategie, sondern auch in der Umsetzung. Wir brauchen Unternehmen, die sich auf das Abenteuer Veränderung einlassen, und Mitarbeiter, die zu Abenteurern werden.

Wie sieht dieses Abenteuer aus? Mitarbeiter und Führungskräfte müssen sich von den Sicherheiten der Hierarchie lösen. Und das ist herausfordernd, denn obwohl oft über Hierarchie geschimpft wurde, sie hat viel Gutes: Es ist klar, an wen man sich wenden muss, wer die Verantwortung trägt und wer entscheidet. Heute müssen Menschen in Organisationen anders agieren: Entscheidungen müssen dezentral und situativ getroffen werden, sonst sind sie zu langsam. Mitarbeiter müssen rasch auf ständig neue Problemsituationen reagieren und sich in Struktur und Vorgehen anpassen. In agilen Prozessen werden Schritt für Schritt Lösungen gesucht und es wird immer wieder neu überlegt, was

zu tun ist. Und was man gelernt hat. Projekte über Jahre voranzuplanen, geht nicht mehr. Das heißt aber auch, dass die klassischen Führungsinstrumente nicht mehr greifen, ebenso wenig wie das klassische Führungsverständnis von Mitarbeitern, das dem Chef die Entscheidung vorbehält.

Dieses Abenteuer bedeutet also auch, dass Teams die Verantwortung für ihre Entscheidungen übernehmen. Und sicherstellen, dass ihre Entscheidungen auch aus der Sicht des großen Ganzen richtig sind. Sie müssen den Kontext von Entscheidungen bedenken und sich untereinander vernetzen. Das klingt einfacher, als es ist, denn viele Mitarbeiter und Teams haben nie gelernt, so zu arbeiten. Und da kommt die neue Rolle des Chefs zum Tragen: Er muss einen Rahmen schaffen, in dem sich Teams ihre Aufgaben suchen können. Ihnen helfen, die richtigen Mitarbeiter und Talente für ein Projekt zu finden. Spielregeln für Entscheidungen und Konfliktlösungen mit den Teams entwickeln. Aus dem Chef wird ein Coach, Challenger und Inspirator, der Teams zum eigenständigen Erfolg verhilft.

Nein, das ist keine einfache Veränderung – weder für die Mitarbeiter noch für die Chefs. Und nein, die schönen festen Ordnungen und Regeln der alten, „märchenhaften“ Welt gibt es in einer vernetzten Teamwelt nicht mehr. Aber es entstehen – wenn man als Chef erst mal loslässt – jede Menge Freiraum für Innovation und Querdenken und jede Menge Energie und Engagement, gepaart mit Lernerfahrungen und einer Geschwindigkeit, die so bisher nicht möglich war. Und ist es für einen Chef nicht auch märchenhaft, wenn er der neuen Organisation dabei zusehen kann, wie sie motiviert und engagiert die Zukunft für das Unternehmen neu erfindet und gestaltet?!



Markus Reithwiesner ist CEO der Haufe Gruppe. Als „Herr der Wolke“ führte er das altehrwürdige Verlagshaus in die Cloud.

