

NEW WORK -

Es spricht: Der Hofnarr!



Der neuen Arbeitswelt 4.0 sei einmal der Narrenspiegel vorgehalten: Die Flamme der Erkenntnis leuchtet nämlich immer noch nur auf Teelicht-Niveau.

Hofnarren haben eine klar umrissene Funktion: Sie unterhalten die Hofgesellschaft und halten dem König den Spiegel vor. Von ihnen erhalten die Herrscher veränderungsrelevante Informationen aus dem Volke – also von dort, wo des Königs Ohr nur selten hineinhorcht. Beherrschen die Hofnarren ihren Job, fungieren sie als soziales Ventil und Katalysator der Veränderung gleichermaßen.

Die Hofnarren der Moderne nennen sich Berater und Redner. Das mag der eine oder andere Leser als viel zu überspitzt empfinden. Doch ich versuche ihn mit der Erinnerung an den deutschen Büttneredner und Rechtsanwalt Dieter Brandt zu besänftigen. In der Mainzer Fastnacht hielt er als „Till“ den Mächtigen eben jenen Narrenspiegel vor. Immer mit einem feinen Gespür für die Balance zwischen bitterer Realität und humorvoller Überzeichnung.

Und wir? Auch wir halten Spiegel vor und üben uns in spitzer Zunge. Jedoch – und dies gilt es schmerzlich anzumerken – gerieren wir uns gerne in Selbstgefallen und wählen einen Spiegel, der lediglich dem Gegenüber die Realität weist. Die Rückseite – uns zugewandt – ist zumeist ganz spiegellos. Wie gerne wird vergessen, dass auch der Hofnarr sich seinem Spiegelbild bisweilen stellen muss.

New Work und seine diversen Fraktionen

Nun mag sich der werte Leser fragen, was es mit dieser Einleitung auf sich hat.

Seit einigen Wochen beschäftige ich mich dem Thema New Work, man mag es auch Arbeit 4.0 nennen. Zeit, den Spiegel herauszuholen.

Zunächst sind mir drei Fraktionen aufgefallen, die dieses Thema intensiv diskutieren. So haben wir zum

einen die Vertreter der Graswurzel, die sämtliche Veränderungen in der Organisation von unten her über den Mitarbeiter ins Unternehmen bringen wollen. Des Weiteren gibt es die geradezu gegen-teilige Fraktion, die meint, von oben treiben zu müssen – also über das Top Management. Zu guter Letzt die dritte Gruppe, die am liebsten gleich eine ganze Revolution aus dem Thema machen würde. Folgt der reinen Heilslehre, folgt der Sandale!

Verstehen Sie mich nicht falsch, alle drei Gruppen vertreten durchaus sinnvolle Ansätze. Sie vergessen jedoch, dass keiner dieser Ansätze sakrosankt und alleine seligmachend ist. Sie vergessen zudem, dass es noch eine weitere, vierte Gruppe gibt, die nahezu unbeteiligt am Wegesrand steht – und sich angesichts des tollen Treibens fragt, ob dieses New Work-Arbeit-4.0-Ding wirklich notwendig sei und falls ja, wie man es denn implementieren und nutzen könnte.

Um wen geht es? Um uns sicher nicht!

Ich finde diese Inkonsistenz schade, da das Thema ein zukunftsweisendes ist. Es wird die Antworten auf viele brennende Fragen liefern, vor denen Unternehmen und Manager heute oft paralysiert stehen. Diese gilt es indes schlüssig zu beantworten, inhaltlich sauber fundamentiert und in der Praxis umsetzbar. Es geht nicht um uns, nicht um die von uns proklamierte Revolution, und erst Recht nicht um die von uns teilweise propagierte Machtumkehr. Hierzu hat uns keiner den Auftrag gegeben.

Stellen wir dennoch diese Revolution, deren heilige Flamme in der Brust so mancher Person kocht, in den Mittelpunkt – so sind wir nichts Anderes als Hofnarren, ungebeten erschienen, die einen dem König und der Hofgesellschaft nicht schmeckenden Senf von sich gegeben haben. Um sich dann zu wundern, dass man sie mit Schimpf und Schande von Hofe gejagt hat.

Ich sage damit nicht, es bedürfe dieser heil'gen Flamme nicht; diese sollten wir nutzen, um leidenschaftlich miteinander um den besten Weg zu streiten. Vor dem Kunden jedoch, vor den Unternehmen, den Menschen, die uns zuhören, sollten wir berücksichtigen, dass es eines hohen

Vertrauens bedarf, um das Wagnis Arbeit 4.0 anzugehen. Schrille Diskussionen helfen da wenig.

Stellen wir endlich die Kunden in den Mittelpunkt!

Worum geht es denn nun am Ende des Tages bei New Work oder Arbeit 4.0? Ich vermag das nur für mich zu beantworten. Ich möchte Mitarbeiter und Organisationen befreien, deren Kreativität steigern. Damit werden Unternehmen nach und nach antifragiler, nicht selten lassen sich die Gewinne damit steigern. Meine Instrumente sind der Spielregelabbau, die Unwucht-Kybernetik und der dazu gehörende Management-Instrumentenkasten. Andere Berater und Redner greifen auf weitere Arbeitsansätze zurück und auch diese werden funktionieren. Es geht nämlich nicht um uns, unserer Eitelkeit, um unsere Rechthaberei, sondern allein darum, Unternehmen, Mitarbeitern und Management zu helfen, diese in ihrer Überlebensfähigkeit zu stärken.

Die Quintessenz: Bitte lasst uns den Kunden in dieser Diskussion endlich in den Mittelpunkt stellen. Unsere Kunden sind Mitarbeiter genauso wie die Führungskräfte der unteren, mittleren und höchsten Führungsebene. Diese brauchen kein theoretisches Geschwurbel, diese brauchen Unterstützung.

Bis hierhin habe ich allerdings nur kritisiert, uns ungefragt den Spiegel vorgehalten. Was ist nun aber mein konstruktiver Beitrag, der über die Schelte des Till hinausgeht?

Hier ist er: Wir sprechen sehr gerne von den Unternehmern und den Managern. Meine Wirklichkeit ist nicht so pauschal. Ich bin in

mittelgroßen mittelständischen Unternehmen und auch in Großkonzernen tätig. Meine Ansprechpartner sind der Verkaufsleiter, der Geschäftsführer, bisweilen auch der Vorstand. Alle haben ganz unterschiedliche Bedürfnisse. Es bringt mir und dem Kunden nichts, aber auch gar nichts, so ich ihn als einen Manager betrachte, der wie alle anderen ist.

Der Vorstand, den ich berate, will zumeist nichts von Machtverlust hören. So wie auch der Mittelmanager mich nicht in erster Linie bucht, damit ich ihn des Zepters und des Reichsapfels beraube. Und doch haben sie Sorgen, um die wir uns kümmern müssen, worin wir sie unterstützen können. Das ist unsere Chance, um das Thema Arbeit 4.0 in die Unternehmen zu tragen, mit Leidenschaft, mit einer in der Brust brennenden Flamme.

Despektierlich wird gar gerne von den Bonzen bzw. der Lähm- bzw. Lehmschicht gesprochen. Wie wollen wir hoffen, diesen Managermenschen helfen zu können, solange wir diese despektierlich betrachten und ansprechen? Glauben wir ernsthaft, daß diese unsere Adressaten unsere latenten, oft mühsamen übertünchten Vorwürfe nicht hören würden? Warum nicht aus der Lähmschicht und „denen da oben“ überzeugte Botschafter unseres Gedankengebäudes machen? Doch dazu müssen wir uns auf sie einlassen, lernen ihre Sprache zu sprechen, ihre Sorgen, Nöten und Probleme in den Mittelpunkt stellen.

Ich bin verantwortlich

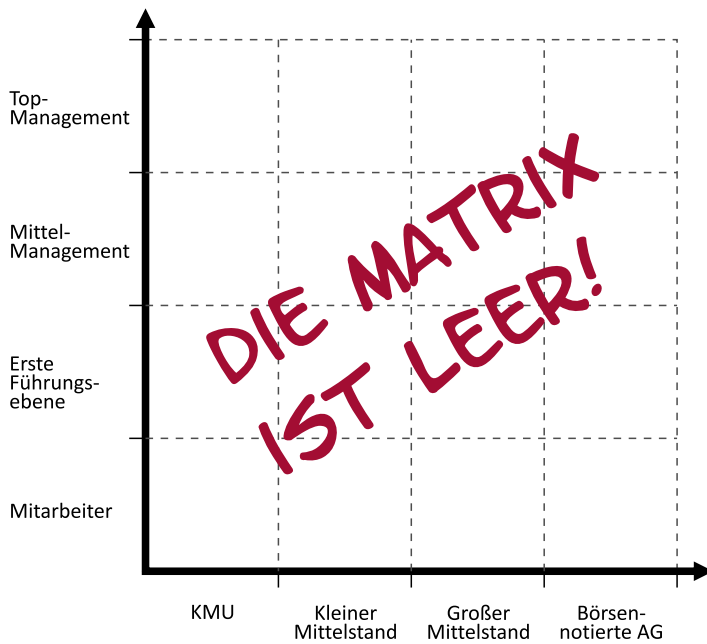
Als Interimmanager bin ich nicht selten mit Aufgaben betraut, die man dem oberen Mittelmanagement zurechnen kann. Meine größte Herausforderung in der Praxis ist dabei die Blut-

grätsche, zu der ich persönlich zwischen Mittelmanagement und Top Management gezwungen werde. Will ich diese vermeiden, kann meine Vorgehensweise nicht die der latenten Diffamierung sein. Der Auftrag an mich lautet daher: Den Beteiligten den Spiegel vorhalten und ihnen die Diskrepanz zwischen Realität und NewWork-4.0 vorhalten und in der Zwischenzeit kleine praktikable, sinnvolle Lösungen für die Mitarbeiter finden.

Ein gesundes Maß aus Führung und Partizipation!

Wie könnte mir New Work helfen, aus dieser zerstörerischen Oberschenkelspreizung in einen angenehmeren Zustand zu kommen? Mein Weg ist oben beschrieben: Spielregelabbau, gezielter Aufbau von Antifragilität, Nutzung des Unwucht-Managements etc.

Jedoch, so will ich hoffen, gibt es weitere Lösungsansätze; kleine, unscheinbare, die dazu dienlich sind, die Idee New Work in der Organisation umzusetzen. Ich weiß es, dass wir, die wir all diese wunderbaren Ideen haben, die wir wie einen gutartigen, wertschätzenden Trojaner beim Kunden einschleusen können, um so nach und nach zu realisieren, was wir alle miteinander wollen und auch der Kunde will: Eine menschliche Arbeitslandschaft, die ein gesundes Maß aus Führung und Partizipation ermöglicht, so dass ein jeder Mitarbeiter – unabhängig von seiner hierarchischen Verortung – Freude und Wertschöpfung aus seiner Arbeit ziehen mag. Darum geht es. Nicht um uns, sondern um die Menschen in den Unternehmen. Machen wir die Manager der Unternehmen zu Trojanern und unsere Ideen werden sich multiplizieren.



Ganz konkret schlage ich als Grundlage für die weitere Diskussion nun eine 2-Achsen-Matrix vor:

Auf der x-Achse die Stufen Mitarbeiter, erste Führungsebene, Mittelmanagement, Topmanagement und auf der y-Achse die Stufen KMU, kleiner Mittelstand, großer Mittelstand und börsennotierte AG. Damit ergeben sich 16 Felder einer 4x4-Matrix, die wir gemeinsam bearbeiten können. Uns dem Ziel stellend, in allen 16 Feldern eine Antwort auf die Frage nach der spezifischen Erwartungshaltung zu finden.

Ich freue mich auf die Zusammenarbeit mit euch, Ihnen, den Unternehmen, den Menschen in den selbigen. Lassen Sie uns Lösungen finden.



Dr. Bodo R.V. Antonic wirft einen Blick auf kulturelle Spielregeln, Normen und Dogmen. Er schaut gerne über den betriebswirtschaftlichen Tellerrand und die Kultur- und Sprachgrenzen hinaus. Er bewegt sich am liebsten dort, wo simple Wahrheiten und nicht hinterfragte, graue Theorien im Mittelpunkt versagen. Tätig als Interimsmanager, Moderator und Speaker, forscht und unterrichtet er die Fächer Unternehmensführung, Absatzwirtschaft und Innovationsmanagement. Hieraus ergaben sich in den letzten Jahren eine Anzahl von Büchern und Fachpublikationen. Der Kern: Die Transformation in Unternehmen, das Anstoßen einer Innovations- und Antifragilitätskultur sowie die Entfesselung des kreativen Geistes, gemäß des Mottos: *„Geist will schweben, nicht in Ketten liegen.“*