

REDLINE | VERLAG

Edgar K. Geffroy
Doris Albiez



HERZENSSACHE MITARBEITER

Die neue Unternehmenskultur
im digitalen Zeitalter

Edgar K. Geffroy | Doris Albiez

Herzenssache Mitarbeiter

Die neue Unternehmenskultur
im digitalen Zeitalter

REDLINE | VERLAG

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie. Detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Für Fragen und Anregungen:

lektorat@redline-verlag.de

1. Auflage 2016

© 2016 by Redline Verlag, ein Imprint der Münchner Verlagsgruppe GmbH,
Nymphenburger Straße 86
D-80636 München
Tel.: 089 651285-0
Fax: 089 652096

Alle Rechte, insbesondere das Recht der Vervielfältigung und Verbreitung sowie der Übersetzung, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf in irgendeiner Form (durch Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) ohne schriftliche Genehmigung des Verlages reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme gespeichert, verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Redaktion: Ulrike Kroneck, Melle-Buer
Umschlaggestaltung: Melanie Melzer, München
Umschlagabbildung: shutterstock/Digital Storm
Satz: inpunkt[w]jo, Haiger
Druck: CPI books GmbH, Leck
Printed in Germany

ISBN Print 978-3-86881-621-1
ISBN E-Book (PDF) 978-3-86414-877-4
ISBN E-Book (EPUB, Mobi) 978-3-86414-876-7

Weitere Informationen zum Verlag finden Sie unter

www.redline-verlag.de

Inhalt

Grußwort	7
Vorwort: Die Zeichen stehen auf Mensch.....	11
Vorwort: Durch Wertschätzung begeistern	15
Einleitung: Auf nach oben.....	19
1. Recruiting heißt verblüffen – der Weg in die Bestenliste	27
2. Wenn aus Mitarbeitern Partner werden.....	57
3. Individualität trifft Wertschätzung	71
4. Lasst uns froh und bunter sein – Diversity, Digitalisierung und andere Chancen	85
5. Fähigkeiten, die begeistern	107
6. Das Geben-Prinzip	117
7. Die andere Seite.....	129
8. Der Arbeitsplatz von morgen.....	161

Nachwort	181
Anhang.....	193
Stichwortverzeichnis.....	204

7. Die andere Seite

Arbeit aus Sicht des Mitarbeiters

Es gab eine Zeit, da füllte das Thema Work-Life-Balance ganze Bücherregale: Wie kann ich im Job leistungsfähig sein und trotzdem Spaß am Leben haben? Wie viel Arbeit ist noch gesund für mich? Heute sind wir schlauer – aber nicht wegen der Bücher. Wir haben mittlerweile selbst erkannt, dass es keine Kluft zwischen Arbeit und Leben gibt, denn schließlich ist die Arbeit ein bedeutender Teil des Lebens. Und wenn man bedenkt, wie viel Zeit man damit verbringt, ist es sogar ein echtes Schwergewicht. Wir wollen nicht trotz Arbeit leben, sondern mit ihr. Immer mehr Menschen finden in der Arbeit Erfüllung, und wenn man sich erst mit dem Job identifiziert, hat man die viel gepriesene Balance bereits hergestellt. Leben und Arbeit sind keine Gegensätze, sondern Partner, die sich ergänzen. Ohne Arbeit gibt es kein erfülltes Leben, keine Bestätigung, keine Erfolge, von denen man behaupten kann: »Wow, das hätte nicht jeder geschafft.« Und auch die Liebe kommt bei der Arbeit nicht zu kurz: 30 Prozent aller Paare lernen sich im Unternehmen kennen. Man kennt sich halt gut. Und Doppelverdiener haben es noch besser. Es bleibt mehr Geld für das Life nach dem Work.

Alle (Unternehmens-)Welt fragt sich heute: Wie können wir die junge Generation für uns begeistern? Was muss auf den Tisch, um ihr unsere Unternehmenskultur schmackhaft zu machen? Riskieren wir einfach einen Blick durch die Brille eines jungen Talents – und vergleichen wir diesen gleichzeitig mit einem Vertreter der Generation X.

Gleich – und doch verschieden

Früher wollten alle einen sicheren Job mit Perspektive und Aufstiegsmöglichkeiten. Gegenseitige Loyalität war damals wichtig; man war stolz auf Hürden, die genommen werden konnten – und ebenso stolz auf das Unternehmen, das man repräsentierte. Diesbezüglich hat sich also in den letzten Jahrzehnten gar nichts geändert. Aber was ist heute anders? Was hat das Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer so sehr beeinflusst, dass kompetenten Mitarbeitern heute rote Teppiche ausgerollt werden? Wir verdanken es einzig und allein dem technologischen Fortschritt. Erinnern wir uns: Früher hatten die meisten Familien *ein* Auto, *einen* Fernseher und *eine* Stereoanlage. Über allem schwebte der Sonntagsbraten als weiteres Symbol der Einmaligkeit, und einer allein verdiente das Geld für all diesen Luxus. Nach der Entdeckung des Videorekorders kamen die Spielekonsolen, die Computer und die Smartphones, und mit ihnen stieg der Konsum digitaler Inhalte exponentiell an. Aus Luxus wurden Selbstverständlichkeiten, und diese Selbstverständlichkeiten sind die Gründerväter der heutigen Ansprüche. Moderne Technologie ist teuer. Wenn sie alt wird, wird sie irgendwann günstig und später zur Ramschware – wenn der teure Nachfolger in den Regalen der Hersteller längst Begehrlichkeiten bei den Konsumenten geweckt hat. Keiner will mehr verzichten, aber alle haben erkannt, dass solche Ansprüche nur mit einem entsprechend hoch dotierten Job zu bezahlen sind. Niemand möchte Bittsteller sein, und deshalb wird Ausbildung ernst genommen. Immer mehr junge Leute setzen den Fokus auf Abitur und Studium, und dafür benötigen sie keinerlei Motivation von außen.

Es gibt aber noch einen zweiten Punkt, in dem Technologie eine entscheidende Rolle spielt, denn Digitalisierung ist nicht nur Auslöser des Status quo, sondern auch Perspektivengeber Nummer eins. Früher waren es einzelne Genies, die die Welt veränderten. Sie erfanden das Rad, die beweglichen Lettern, die Dampfmaschine und die

Glühbirne. Heute verändern kleine Teams die Welt, indem sie die vorhandenen Technologien nutzen und Webseiten, Apps und Devices entwickeln, die sich um den ganzen Globus verbreiten und ihr Unternehmen superreich machen. Jeder kann Teil dieser Veränderung und des anschließenden Erfolgs sein, und dieses große Ziel motiviert mehr als alles Geld der Welt. Mit anderen Worten: Man muss kein Genie mehr sein, um die Welt zu verändern. Beide Seiten des Schreibtischs im Personalbüro wissen um den gesteigerten Wert des Einzelnen, und beide Seiten sind auch bereit, entsprechend zu geben.

Solche Erfolge sind in erster Linie in technologieaffinen Unternehmen möglich. Genau deshalb zieht es die technologieaffine Generation auch dorthin. Buchführung, Marketing und Co. werden auch in Technologie-Start-ups benötigt – dort finden nicht nur Programmierer ein neues Zuhause. Unternehmen, die eher technologiefern sind und solche Mitarbeiter von sich überzeugen möchten, müssen sich schon gewaltig anstrengen. Doch womit wollen diese Unternehmen punkten? Ein QR-Code, hinter dem sich ein Link zur Unternehmensphilosophie verbirgt, ist zu wenig Digitalisierung. Ein Bewerber, der seinen Wert richtig einschätzen kann, erwartet ein entsprechendes Gesamtpaket, weiß aber gleichzeitig, dass die zu Recht hohen Erwartungen des Arbeitgebers erfüllt werden müssen.

Wer früher die Karriereleiter im Sturm nehmen wollte, musste erst einmal Sitzfleisch beweisen. Beförderungen gab es oftmals nur als Belohnung für 30 Jahre Unternehmenstreue. Wer sich allerdings heute in einem Unternehmen durch Leistung einen Namen gemacht hat, erwartet zeitnahe Belohnung. Auch das ist eine Folge des technologischen Fortschritts: In der Onlinewelt kann sich jeder Einblicke in andere Unternehmen verschaffen, die früher verwehrt blieben. Und diese Einblicke produzieren neue Blickwinkel.

Der technologische Fortschritt und die stille Post

Unternehmen investieren viel Geld in neue Technologien, denn zumindest auf dem Papier sprechen die Zahlen eine deutliche Sprache: 20 Prozent Performancesssteigerung durch aktuellste Hard- und Software bedeutet aus Controllersicht mindestens 20 Prozent Produktivitätssteigerung, was in einer Umsatzsteigerung von weit über 20 Prozent münden dürfte. Doch wie viel Performancesssteigerung kommt bei den Mitarbeitern tatsächlich an? Dell und Intel haben diesbezüglich eine Studie gemeinsam in Auftrag gegeben: »Evolving Workforce«. Die Zahlen, die dabei zutage gefördert wurden, haben für so manche Überraschung gesorgt. In einer digitalen Welt, in der bereits Kleinkinder im Umgang mit Tablets vertraut sind, kommen noch stolze zwölf Prozent der Befragten am Arbeitsplatz komplett ohne IT-Infrastruktur aus. Und von denen, die IT einsetzen, glaubt nur jeder Dritte, dass sie ihn im letzten Jahr produktiver gemacht hat. Der Desktop-Rechner hat mit 78 Prozent weiterhin die Nase vorn. Hätten sie die freie Wahl, würden 66 Prozent den Laptop wählen; lediglich drei Prozent favorisieren das Smartphone, und das Tablet liegt mit nur ein Prozent weit abgeschlagen am Ende der Liste der Begehrlichkeiten.

Welche Eigenschaften müssen IT-Systeme mitbringen, wenn sie bei den Mitarbeitern punkten möchten? Für 83 Prozent ist es eindeutig die Performance, während Gewicht (26 Prozent) und Design (25 Prozent) abgeschlagen am anderen Ende der Bewertungsskala rangieren. In der Praxis sollte man allerdings den unkalkulierbaren Faktor Mensch nicht unberücksichtigt lassen: Das schnittigste Gerät werden vermutlich 90 Prozent dem zweitschnittigsten vorziehen, selbst wenn die Nummer zwei auf dem Papier zehn Prozent mehr Leistung verspricht.

Und welche innovative Kommunikationstechnologie hat die Herzen der Mitarbeiter im Sturm erobert? Nun, das Onlinemeeting

ist es nicht, denn das bevorzugen nur sechs Prozent der Befragten. 64 Prozent präferieren das Meeting mit Menschen aus Fleisch und Blut. Instant Messaging kann nur vier Prozent begeistern, die gute alte E-Mail verbucht hier eine Anhängerschaft von satten 64 Prozent. Wir lernen: Der Fortschritt in Sachen Kommunikation hat in Sachen Geschwindigkeit die Performance von Snail Mail.

Innovationsbereitschaft im eigenen Unternehmen? Die sehen längst nicht alle: 41 Prozent sind der Ansicht, dass ihr Unternehmen neue Technologien erst einführt, wenn der Kollaps des alten Systems kurz bevorsteht. Und geballte 34 Prozent waren der Meinung, dass Technologie keinerlei Auswirkungen auf ihre Arbeit hat. In Sachen Innovation besteht also noch eine Menge Kommunikationsbedarf.

Mitarbeiter und Technologie – aus Hassliebe wird Liebe

Früher hat man dem Personal vorgeworfen, neuen Technologien gegenüber eine ablehnende Haltung einzunehmen. Aus damaliger Sicht war diese Ablehnung zum Teil auch begründet. Hatte man gerade alle Macken der bestehenden Software zu umschiffen gelernt, wurde auch schon die neue Software auf neuen Rechnern in die Abteilung gebeamt. Alles begann in den Achtzigern, als die Computer die manuellen Prozesse übernahmen. Argwohn gegenüber den neuen Arbeitskollegen war damals an der Tagesordnung. Heute können wir uns ein (Arbeits-)Leben ohne IT-Unterstützung nicht mehr vorstellen, denn zu stark ist die Vernetzung bereits fortgeschritten. Telefonzellen waren früher standortgebundene Einbahnstraßen und hatten einen Aktionsradius von einem Quadratmeter; heute ist ihre Grundfläche nahezu unendlich groß, nur noch beschränkt durch die Akkureichweite und die Verfügbarkeit der Funknetze. Die Dell-Studie »Evolving Workforce« hat die bisherige Entwicklung in der Arbeitswelt untersucht und auch das sich ändernde Mitarbeiter-

verhalten einbezogen, um die künftigen Herausforderungen besser identifizieren zu können. Die sozialen und politischen Prozesse, die dadurch in Gang gesetzt werden, sind hierbei besonders zu beachten.

Basis der Veränderung ist die gewachsene Mobilität. Waren wir früher auf eine Kabelverbindung zum Server angewiesen, macht Cloud Computing das Leben einfacher, mögen auch immer noch viele das Thema im Hinblick auf die Datensicherheit gespalten beurteilen. Der Vorteil dieser Technologie kann jedoch nur genutzt werden, wenn die mobilen Geräte, die diese Datenmengen nutzen, auch die entsprechende Performance zur Verfügung stellen. Die Flexibilität, die sich dadurch auf allen Ebenen der Zusammenarbeit ergibt, wird die mögliche Produktivität um ein Vielfaches erhöhen:

- Teams werden zusammenarbeiten, ohne sich zu kennen. Sie werden abends virtuell zusammengestellt und bereits am nächsten Morgen – unter Einsatz modernster Kommunikationsmittel – miteinander vernetzt. Hierarchien, wie wir sie heute kennen, werden entfallen – die Teams organisieren sich intern. Die einzigen Hierarchien, die latent noch erkennbar sind, entstehen durch die jeweiligen Kompetenzen.
- Mobilität wird eine ganz neue Dimension erfahren, wenn die mobilen Geräte nur noch Rechenprozesse in Gang setzen, die auf den Cloudservern ausgeführt werden und dazu deren volle Leistung nutzen können. Sobald es sich hier um »High Performance Computing«-Systeme (HPC) handelt, ist die entsprechende Power im Back-End verfügbar. Laut Dell verkürzen sich zum Beispiel Rechenprozesse in der Erbgutentschlüsselung, die ohne diese Technologie sieben Tage benötigen, mit HPC auf vier Stunden. Bildhafter lässt sich technologischer Fortschritt wohl kaum darstellen. Die Folge: Die Verbreitung mobiler Geräte wird geradezu explodieren, sobald ein Tablet in erster Linie

als Display fungiert. Viel Rechenpower wird auf diesen Geräten nicht benötigt, wenn Rechenbefehle nur noch an Hochleistungscomputer versendet werden und die Ergebnisse in Sekundenbruchteilen zurück aufs Display gepusht werden.

- Die frisch ins Unternehmen drängenden »Digital Natives« und die Generation, die das Unternehmen mit aufgebaut hat, werden aufgrund unterschiedlicher Ansichten zum Thema Digitalisierung Konflikte austragen müssen. Unterschiedliche Werte und Lebenseinstellungen werden aufeinanderprallen und die Parteien im schlimmsten Fall spalten, im besten Fall befruchten.
- Mit der Leistungssteigerung der Informationstechnologie steigen auch die Kontrollmöglichkeiten der Unternehmensführung. Wer arbeitet wie viel? Welche Produktivität erzielt der Einzelne? Auch hier müssen die Analysetools die richtigen Maßstäbe ansetzen – ansonsten droht hier der nächste Konfliktherd.
- Die Nutzung privater Smartphones und Notebooks wird immer mehr zunehmen. Insbesondere im Heimbüro möchte niemand an zwei Geräten gleichzeitig arbeiten. Gerade in diesen Fällen möchte der Mitarbeiter selbst über die IT-Systeme entscheiden, die er tagtäglich nutzt.
- Der Personal Computer wird endlich persönlich, wenn Hard- und Software auf die Anforderungen jedes Einzelnen zugeschnitten werden. Nur wenigen Programmierern gelingt es, die Userbrille aufzusetzen und zu erkennen, was in der Praxis unverzichtbar ist, um die von Hardwareseite gelieferte Performancesteigerung auch tatsächlich nutzen zu können. Das größte Manko bei den neuen Technologien: Der Anwender findet im eigenen Unternehmen zu wenig Unterstützung, wenn es darum geht, diese Technologien auch zu nutzen.

In der mobilen Welt werden neue Arbeitsverhältnisse gefragt sein. Freelancer, virtuelle Supporter, werden von Team zu Team und von Unternehmen zu Unternehmen springen. Die Grenzen zwischen Arbeits- und Privatleben werden immer fließender. Das Problem liegt dann bei den Unternehmen. Loyalität und unternehmenseigenes Know-how gehören vermutlich bald der Vergangenheit an, und auch das Thema Employer Branding hat sich früher oder später von selbst erledigt.

Die Grenzen der Leistungsfähigkeit

Computerprozessoren werden immer schneller. Der Mensch kann da auf Dauer nicht mithalten. Der Druck, immer wieder und in immer kürzeren Zeitabständen liefern zu müssen, führt irgendwann zur Vorstufe des Burn-outs. Das ist die Zeit, in der man noch brennt und gleichzeitig im Unterbewusstsein merkt, dass der Nachschub an Brennstoff, an Energie, nicht mehr gewährleistet ist. Das ist der Moment, wo Seele und Antrieb auf Sparflamme und Stand-by schalten. Ob und wann das Burn-out sich dann tatsächlich einstellt, hängt von der Resilienz und Hardiness eines jeden Einzelnen ab. Und natürlich von seinen Entfaltungsmöglichkeiten, denn zufriedene Mitarbeiter schützen sich weitgehend selbst vor einem Burn-out.

Viele definieren Stress als Vorstufe des Burn-outs. Mediziner und Psychologen unterscheiden motivierenden Stress von dem, der krank macht. Wird der Stress der zweiten Kategorie erkannt, ist er Auslöser für mehr oder weniger hilfreiche Tipps. Die Frauenzeitschrift empfiehlt ein regelmäßiges Beruhigungsbad, der Partner rät uns, einen Gang runterzuschalten, und der Arzt ist davon überzeugt, dass nur eine längerfristige Auszeit das Problem beheben kann. Für jeden beginnt Stress auf einem anderen Level. Der eine kriegt schon Magenschmerzen, wenn er nur fünf Minuten zu spät das Büro betritt und sieht, wie der Chef erst ihn und dann seine Armbanduhr

betrachtet, ohne ein einziges Wort zu sagen. Der andere arbeitet jahrelang 60 Stunden pro Woche unter einem Choleriker und fühlt sich nach wie vor prächtig. Stress entsteht immer dann, wenn die Dinge nicht so laufen, wie man es sich vorher vorgestellt hat. Und dann ist es plötzlich da, das Burn-out, und die Opfer und alle um sie herum fragen sich, wie es dazu kommen konnte. Man zweifelt mit einem Mal an seiner Lebenskompetenz und hinterfragt die letzten 20 Jahre.

Nach einer einjährigen Auszeit kehrt man zurück in eine veränderte Welt und beginnt ein neues Leben. In den meisten Fällen ein Leben, in dem man nie wieder das alte Leistungsniveau erreicht. Für ein Unternehmen bedeutet das: Der Mitarbeiter ist für den Rest seines Arbeitslebens deutlich weniger belastbar und leistungsfähig. Das Burn-out wird sich für immer in seinen Kopf einbrennen. Eine menschliche Tragödie, und aus unternehmerischer Sicht ein langfristiges Verlustgeschäft. Die Grenzen zwischen Depression und Burn-out sind fließend, doch ganz egal, welches Etikett man dem spezifischen Problem verpasst: Jedes Jahr kostet es die europäische Volkswirtschaft 100 Milliarden Euro, und wir alle gemeinsam tragen die Kosten. Das Arbeitsumfeld und der dort erzeugte Leistungsdruck wurden bereits als Hauptverursacher des Burn-outs identifiziert. Der Löwenanteil der Kosten lässt sich folglich einsparen, wenn Unternehmen Programme einführen, die dafür sorgen, dass ein sich ankündigendes Burn-out erkannt wird und rechtzeitig Gegenmaßnahmen ergriffen werden. Das wiederum setzt voraus, dass Betroffene sich frühzeitig ihrem Problem stellen, das sonst früher oder später zum Problem des Unternehmens wird.

Ein Hoch auf die Familie

Egal, wie viel Enthusiasmus und Weltveränderungsbegierde der »Digital Native« in Zeiten privater Unabhängigkeit mitbringt: Sobald eine Familie zu Hause wartet, ändert sich seine Welt – und mit ihr ändern

sich seine Prioritäten. Sein Wortschatz bereichert sich um Begriffe wie »Elternzeit« und »Homeoffice«, und er freut sich, wenn er einen Arbeitgeber hat, zu dessen Wortschatz Begriffe wie »Empathie«, »Einfühlungsvermögen« und »Verständnis« gehören. Hier sind – wie das seit Jahrzehnten bereits junge Mütter einfordern – neue Arbeitszeitgestaltungen gefragt. Wieso kann in einer fortschrittlichen Welt wie unserer nicht jeder selbst entscheiden, wann und wo er arbeitet? Warum pochen Gewerkschaften auf Arbeitszeitmodellen aus einer längst vergangenen Zeit? Die deutsche Wirtschaft hat es bereits schwer genug, sich auf dem Weltmarkt gegen die immer stärker werdende Konkurrenz durchzusetzen und zu behaupten. Diese künstlich erzeugten Hindernisse werden zu unüberwindlichen Barrieren. Und wenn eines Tages die internationale Konkurrenz siegt, wird die Gewerkschaft die Schuldigen im Management identifizieren. Das Wort »Miteinander« muss sich auch auf dieser Ebene neu definieren, wenn wir im globalen Wettbewerb dauerhaft bestehen möchten. Ob sie es selbst glauben oder nicht: Auch Gewerkschaften können Mitarbeiter sein.

Familiengründungen galten früher bei Frauen als Produktivitätskiller Nummer eins. Alle wollten plötzlich nur noch vormittags arbeiten, wenn das Kind bei der Tagesmutter, in der Krippe, im Kindergarten oder in der Schule »geparkt« war. Eine Erkältung des Kindes am Morgen sorgte in der Regel dafür, dass der Rest der Unternehmenswoche neu geplant werden musste. Projekte mussten auf Pause geschaltet werden und kamen erst deutlich später als geplant zum Abschluss. Und wenn alle Vormittagsstellen besetzt waren, fühlten sich die, die noch vor der Tür warteten, vehement benachteiligt. Ein ständig schwelender Konfliktherd trug dazu bei, die Leistungsfähigkeit des Unternehmens zu schwächen. Heute, im digitalen Zeitalter, gibt es einfache Lösungen, die die Produktivität wieder auf das alte Level heben. Im Homeoffice beispielsweise hat man Kind und Arbeit unter einem Dach. Ist das Kind versorgt, kann man guten Gewissens und deshalb mit maximal möglicher Konzentration deutlich produktiver arbeiten als im Unternehmen, wo die Ungewissheit

über das Wohlbefinden des Nachwuchses die Gedanken ständig auf Reisen schickt. Wer zu Hause arbeitet, hat zudem ein gesteigertes Maß an Selbstverantwortung. Die Herausforderung, Probleme in erster Linie allein – ohne direkten persönlichen Kontakt zu den Kollegen – meistern zu müssen, ist deshalb nach meiner Meinung durchaus als zusätzlicher Motivationsfaktor zu bewerten.

Unkonventionell gewinnt

Wer glaubt, dass er der optimale Bewerber für einen bestimmten Job ist, muss ungewöhnliche Wege gehen. Wie Tristan Walker. Oder wie Stefan Schmidt. Stefan aus Frankfurt hatte einen guten Job im Marketing eines angesehenen mittelständischen Unternehmens. Zwar nur in der zweiten Garde, aber dafür mit einer guten Portion Eigenverantwortung, die ihn über Jahre zufriedienstellte. Doch auch er war eines Tages bereit für eine Veränderung. Die Gelegenheit bot sich, als seine Exfreundin Claudia, selbstständige Personalberaterin, einen Global Player mit Kandidaten für die Leitung der Marketingabteilung versorgen sollte. Kurzerhand setzte sie ihn auf die Liste. Der Fuß war in der Tür.

Der angebotene Job war ein Traum, den Stefan nie zu träumen gewagt hatte. Die Fahrzeit zum Arbeitsplatz würde sich um 50 Prozent verringern, während sich das Gehalt nahezu verdoppelte. Und das Firmenfahrzeug, das das »Rundum-sorglos-Paket« abrundete, kannte er nur aus der Werbung. Doch es gab eine unüberwindliche Hürde, und die offenbarte sich beim Vorstellungstermin, als seine gesamte Familie noch im Taumel der Vorfreude auf dem Tisch tanzte. Dort saß er in einem riesigen Besprechungsraum mit rund 30 Mitbewerbern aus dem In- und Ausland. Niemals hatte er sich einsamer und verlorener gefühlt. Er war bereit, diese Lektion als Lehrstunde in Sachen Selbstbewertung zu akzeptieren, und konzentrierte sich auf die Worte des Vorstands und des Personalchefs, die sich über eine Stunde die Bälle zuspielten. Eine PowerPoint-Präsentation informierte

über die neuen Ziele des Unternehmens, das sich auf dem Weltmarkt mit einer neuen Produktparte positionieren wollte. Ein Angriff auf Platzhirsche war zu planen und auszuführen. Details wurden nicht verraten, aber extrem viel Spannung erzeugt. Stefan konnte das Feuerwerk und die Champagnerkorken in den anderen 30 Köpfen hören.

Beim anschließenden Small Talk bei erlesenen Häppchen tauschten sich die Bewerber aus, und natürlich flossen die Qualifikationen und die Namen der aktuellen Arbeitgeber wie zufällig in die Gespräche ein. Stefan war tief beeindruckt von der geballten Kompetenz und beschloss, sich auf dem Rückweg nach Hause eine Lupe zu kaufen, um seine Chancen noch zu erkennen. Nach einer kurzen Zusammenfassung des Vorstands wurde die Gruppe verabschiedet mit dem Hinweis, dass man eine E-Mail mit einem persönlichen Gesprächstermin erhalten werde.

Als Stefan die Auffahrt zu seinem Häuschen hinauffuhr, hörte er einen Delfin um Hilfe rufen. Es war der Klingelton seines Smartphones, der eine eingehende E-Mail signalisierte. Es kam schlimmer als befürchtet. Der Assistent der Geschäftsführung hatte ihn ans Ende der Bewerberschlange gesetzt. Er musste zwölf Tage ausharren, bevor er mit seinem alten Leben fortfahren konnte. Gut, dass er sich zwei Wochen freigenommen hatte. So war er zumindest auf der Arbeit nicht abgelenkt. Er stieg aus dem Auto, warf die Tür zu und dachte: Verdammst, du hast die Lupe vergessen.

Am nächsten Tag feierte er in aller Seelenruhe seinen 40. Geburtstag. Bei der Gartenparty waren Familie und Freunde versammelt, und als Claudia beim Prosecco nach dem Ergebnis des Bewerbungsgesprächs fragte, sprudelte alles aus ihm heraus – und am Ende auch die Einsicht, dass es vielleicht gar nicht so schlecht wäre, im Leben einige Träume auch weiterhin träumen zu dürfen. »Willst du diesen Job haben? Um alles in der Welt?«, fragte seine Freundin. »Ja, natürlich will ich ihn«, entgegnete Stefan, »aber wie soll ich das anstel-

len? Ich weiß, ich bin gut, aber vielleicht auch nicht gut genug. Ist es nicht vorbildlich, wenn man seine Grenzen kennt?« Claudia runzelte die Stirn: »Ich kenne dich seit über 20 Jahren. Glaub mir, du bist gut genug. Sonst hätte ich dich nicht auf die Liste gesetzt. In Ordnung: Ich bringe dich rein. Dein Job ist es, drinzubleiben.«

Ein Netzwerk nahm nun Gestalt an: Claudia vermittelte Stefan den Kontakt zu ihrem Freund Christian, einem selbstständigen Präsentationsexperten. Via Skype nahm Stefan noch am gleichen Abend Kontakt zu ihm auf und erzählte erneut die ganze Geschichte.

Christian nickte und fragte: »Bist du präsentationssicher? Beherrscht du die freie Rede vor Publikum?«

Diesmal nickte Stefan: »Ja, ich habe schon ein paar Vorträge vor Mitarbeitern und Kunden gehalten. Das sollte ich hinkriegen.«

»Dann schick mir alle Informationen über dich und deinen neuen Arbeitgeber. Außerdem musst du mir die PowerPoint-Präsentation aus der Bewerberrunde aufzeichnen. Bilder, Worte, alles, woran du dich erinnerst. Je detaillierter deine Erinnerung, desto besser. Ich werde diese Präsentation als Basis für deine Bewerbungspräsentation verwenden und eine direkte Antwort darauf liefern. Ich schicke dir nächste Woche ein PDF und das dazugehörige Manuskript. Lern es auswendig, aber nutze es auch in Papierform. So kannst du eventuelle Hänger meistern. Ich liefere natürlich auch die Erinnerungsanker.«

Stefan war skeptisch: »Und das soll klappen?«

»Ich kenne die Präsentation des Personalchefs noch nicht, aber deine Präsentation wird garantiert um Klassen besser. Damit beweist du, dass du um Klassen besser bist als der Marketingexperte, der dem Vorstand die Präsentation erstellt hat, die ja schließlich Topleute begeistern sollte.«

Das leuchtete Stefan ein, doch er suchte Bestätigung. »Hast du so etwas schon einmal gemacht?«

»Rund zwei Dutzend Mal. Der Erfolgsquotient bestimmt leider auch den Preis für meine Leistung.« *Ein Lächeln huschte über Christians Gesicht, bevor er fortfuhr.* »Weißt du, alle Firmen nutzen Marketing und Werbung, einige vielleicht sogar echtes Storytelling. Und ganz besonders natürlich die Leute, die in Marketing- und Werbeabteilungen sitzen. Aber niemand kommt auf die Idee, das auch für die Jobsuche oder die Mitarbeitersuche einzusetzen. Seit 100 Jahren schreiben die Leute Bewerbungen in Word und heften sie mit ihrem tabellarischen Lebenslauf in eine 40-Cent-Mappe aus dem Supermarkt. In der Hoffnung, dass sich irgendetwas unter der Rubrik *Hobbys* zufällig mit den privaten Interessen des Personalchefs deckt.« *Er schüttelte den Kopf, bevor er fortfuhr:* »Jeder weiß doch genau, wie sehr er selbst auf außergewöhnliche Ideen reagiert. Aber kaum jemand ist bereit, sich hinzusetzen und selbst Ideen zu entwickeln, neue Dinge auszuprobieren. Vielleicht aus Angst, gerade damit zu scheitern. Warum regiert in Bewerbungsgesprächen das Lampenfieber? Warum entstehen Fluchtreflexe? Weil man die Fragen nicht kennt, die gestellt werden, die ja auch immer verrückter werden. Man ist nervös und muss gleichzeitig spontan sein. Eine Konstellation von Fähigkeiten, die später im Job überhaupt nicht gefragt ist; ein Zustand, den man sogar zu vermeiden sucht, denn im Job geht es um Ziele, und die erfordern Planung und Vorbereitung, keine Spontaneität. Kaum jemand versucht, das Heft selbst in die Hand zu nehmen, den Spieß umzudrehen. Wer allerdings sein Notebook aufklappt und eine Präsentation ankündigt, liefert als Erster. Dann muss sich sein Gegenüber erst einmal mit dem Gelieferten auseinandersetzen, er muss reagieren, bevor er seine eigenen Fragen stellt. Wenn er sie dann überhaupt noch stellt. Schließlich hast du soeben eine mehr als überzeugende Arbeitsprobe abgeliefert, denn eine Präsentation ist ein Marketingwerkzeug.«

Den Rest der Geschichte können Sie sich denken. Stefan begeisterte seinen neuen Vorgesetzten und ließ die Crème de la crème weit hinter sich. Damit hat er bewiesen, was offensichtlich war: Verblüffung funktioniert in beide Richtungen. Stellt sich am Ende für Sie und mich die berechnete Frage: Wenn Personalchefs und Gründer auf Verblüffung positiv reagieren, warum erzeugen sie sie nicht selbst, wenn sie Bewerber überzeugen sollen?

Ziele rechtfertigen die Mittel

Wer sein Ziel unbedingt erreichen möchte, darf in der Wahl der Mittel manchmal nicht wählerisch sein. Unterstützung von außen ist erlaubt. Erinnern Sie sich an das Google-Rätsel aus Kapitel 1? Hier noch einmal zum Mitschreiben: »{the first 10-digit prime in consecutive digits of e}.com«. Wer garantiert Google, dass der Bewerber, der die Stelle erhalten hat, nicht seinen Onkel, den Mathematikprofessor, um Unterstützung gebeten hat? Die meisten Dinge, die wir von Unternehmen und ihren Produkten und Dienstleistungen zu wissen glauben, stammen nicht von den Unternehmen selbst – sie entstehen in den Köpfen von externen Werbeagenturen. Schreiben Angela Merkel und Barack Obama ihre Regierungserklärungen und alle anderen Reden abends bei einem Glas Rotwein? Wie viele Sängerinnen und Sänger sind auch gleichzeitig Songwriter und Produzenten? Das Beste erreichen: Alles ist erlaubt, wenn am Ende alle gewinnen. Wir wollen nun einmal unterhalten, begeistert und überzeugt (oder mit einem anderen Wort: beeinflusst) werden, und deshalb sind diese Mittel legitim.

Was Mitarbeiter wirklich wollen

Beginnen wir mit dem, was Mitarbeiter nicht wollen – denn dann wissen wir gleichzeitig, was sie wollen: Sie wollen nicht wie ihre Vor-

fahren 50 Jahre lang dasselbe machen. Mag sein, dass Arbeitsverhältnisse in beiderseitigem Einvernehmen unter dem einzigen Aspekt geschlossen werden, dass das Unternehmen eine bestimmte Position besetzen möchte und der Bewerber sich diesbezüglich als Idealbesetzung betrachtet. Mitarbeiter legen aber heute und auch in Zukunft immer höheren Wert auf Flexibilität. Das hat zwar auch ein bisschen mit Egoismus und Eigennutz zu tun, aber im gleichen Atemzug sieht der Mitarbeiter den Nutzen für das Unternehmen. Wird beispielsweise eine neue Stelle intern ausgeschrieben, die nichts mit dem Aufgabenfeld zu tun hat, für das er einst eingestellt wurde, sieht der moderne Mitarbeiter nicht nur die Abwechslung für die persönliche berufliche Laufbahn, sondern auch den Mehrwert, den er seinem Unternehmen in der neuen Position bieten kann. Weil er glaubt, dass er über die geforderten Kompetenzen verfügt. Oder weil er glaubt, dass sein in der alten Position gesammeltes Know-how in der neuen Position neue Blickwinkel erzeugen kann. Flexibilität heißt zuallererst, starre Korsette abzuwerfen – und von denen gibt es auch in modernen Unternehmen noch eine ganze Menge. Solche Korsette sind selbst errichtete Hindernisse auf dem Weg zur maximalen Produktivität, und viele von ihnen basieren auf mangelndem Vertrauen. Neben den Arbeitszeitmodellen, die von der Stempeluhr diktiert werden, sind das zum Beispiel auch die Vergütungsmodelle: Mitarbeiter, die ihre Produktivität und somit ihren Wert kennen, wollen nicht in Gehaltsklassen gepresst, sondern lieber nach Leistung bezahlt werden.

Flexibilität bedeutet aber auch Freiheit. Freiheit, im Unternehmen ein eigenes Netzwerk aufbauen zu können, um die eigenen Skills auf allen Schauplätzen einzubringen, nicht nur in der eigenen Abteilung. Über ein solches Netzwerk kann ein Mitarbeiter seine Leistungen publik machen und zur Bewertung freigeben. Feedback in Form von Anerkennung hilft ihm, schneller in Führungspositionen vorzudringen, wenn er denn von seinen diesbezüglichen Kompetenzen überzeugt ist. Man kann kaum erahnen, wie viel Potenzial früher zu

ewigem Winterschlaf verdammt war, weil Korsette Kommunikation unmöglich gemacht haben.

Aufstieg – um jeden Preis

Erfolg kennt nur eine Richtung: den Weg nach oben. Vom Tellerwäscher zum Millionär, gern auch zum Milliardär. »Karriere« ist das Zauberwort, das in Großbuchstaben auf Recruitingplakaten bereits die Azubis in die Unternehmen locken soll, frei nach dem Motto »Bei den anderen musst du immer nur arbeiten – bei uns gibt es den direkten Aufstieg«. Im Supermarkt kann jeder Azubi in wenigen Jahren zum Marktleiter aufsteigen. Aber was sagt eigentlich der 30-jährige Marktleiter zu diesem Versprechen?

Andersrum gilt: Wer wirklich gut ist, möchte das auch an seinem eigenen Titel auf seiner Visitenkarte ablesen können. Hier zeigt sich das Dilemma: Aufstieg bedeutet auch, Führungsaufgaben zu übernehmen. Und längst nicht jeder hat das Zeug zur Führungskraft. Zum Leitwolf muss man auch in freier Wildbahn in erster Linie geboren sein. Feinschliff ist möglich, aber der Wille allein reicht nicht aus. Was viel mehr zählt, ist die Akzeptanz vonseiten des Rudels, der Mitarbeiter – und das sind in der Regel die ehemaligen Kollegen, von denen der eine oder andere bereits seit Langem ebenfalls ein Auge auf den Chefsessel geworfen hat. Ein ähnliches Problem erhält man, wenn man dieser Konstellation ausweichen möchte, indem man Führungskompetenz von außen hereinholt. Dann fühlen sich diejenigen vor den Kopf gestoßen, die dem Job jahrelang das Familienleben geopfert haben.

Und es gibt auch noch ein drittes Problem bei der Besetzung von Führungspositionen. Wer nimmt schon gern den kreativsten und produktivsten Kopf aus einem erfolgreichen Team, um ihn mit Führungsaufgaben zu langweilen? Wer allen Konsequenzen aus dem Weg gehen möchte, muss neue Strukturen organisieren. Fläche

Hierarchien sind eine Möglichkeit – und vermutlich auch die beste. Jeder hat die gleichen Rechte und Pflichten, jede Stimme hat dasselbe Gewicht. Oder man signalisiert über das gleiche Gehalt und denselben Firmenwagen: Du bist zwar keine Führungskraft, aber deine Leistung wird genauso honoriert. So ist das nun einmal im Leben: Der eine glänzt durch Autorität, der andere durch Souveränität.

Der Unterschied zwischen Führungskräften und guten Führungskräften

Führungskräfte gab es schon immer. Früher waren es die Sippenführer, die Häuptlinge und die großen Feldherren. Auch heute gibt es sie noch, und wir finden sie mittlerweile überall – in Unternehmen, im Sport, in der Politik und in der Familie. Sie alle haben eins gemeinsam: Wenn sie gut sind, dann fördern sie uns. Sie beeindruckt uns und machen uns stark. Wir schauen zu ihnen auf und fühlen uns wohl und stolz, wenn sie uns eine Aufgabe übertragen. Das alles basiert auf Charisma, Respekt und Vertrauen. Das eine erwächst aus dem anderen. Wir sind bereit, uns führen zu lassen. Und wir sind bereit, uns formen zu lassen. Wer sich gleichzeitig geformt und gefördert fühlt, vervielfacht sein Leistungspotenzial – und übertrifft damit die Erwartungen, die in ihn gesetzt wurden. Wer Stärken und Bedürfnisse seines Teams kennt und die Aufgabenverteilung daran anpasst, kann auch versteckte Potenziale zum Leben erwecken. Gute Führungskräfte holen sich Feedback von ihren Mitarbeitern, gern auch in anonymen Umfragen: Was haltet ihr von mir? Was kann ich besser machen? Da werden Parallelen deutlich. Auch die Führungskräfte in der Politik lassen sich in geheimen Wahlen wieder- oder abwählen.

Wer führt, tut das in der Absicht, andere zum Folgen zu bewegen. Wer bereitwillig folgt, verzichtet auf einen Teil seiner persönlichen Freiheit. Wie oft hat man sich schon gesagt: »Ich hätte zwar einen anderen Lösungsweg bevorzugt, aber ich beuge mich dem Willen

des Vorgesetzten. Es wird schon klappen.« Führung bedeutet, andere auf ein Ziel einzuschwören und Argumente zu bringen, die Erfolgsaussichten plausibel machen.

Als Thomas Alva Edison 1890 die Edison General Electric Company gründete, um seine Glühbirnen zu vermarkten, konnte er nicht ahnen, welches gigantische Unternehmen sich daraus entwickeln sollte. Während der deutsche Patentnehmer Emil Rathenau die Allgemeine Elektrizitäts-Gesellschaft (AEG) gründete und Deutschland mit Licht versorgte, fusionierte Edisons Firma mit dem Konkurrenten Thomson-Houston Electric Company. General Electric war geboren. Als Jack Welch im April 1981 den Posten des CEO im 100 Jahre alten und mittlerweile mehr als maroden Mischkonzern übernahm, machte ihn das zum Leiter einer 400.000 Mitarbeiter umfassenden Abteilung. Sie alle hofften, dass er den Riesentanker noch vor dem Eisberg abbremsen und das Ruder rumreißen könnte. Der Jahresumsatz lag vor seiner Übernahme bei 27 Milliarden US-Dollar. Als Jack Welch sich 2001 in den Ruhestand verabschiedete, war sein Unternehmen auf 300.000 Mitarbeiter geschrumpft. Der Umsatz stieg allerdings im selben Zeitraum auf unglaubliche 130 Milliarden US-Dollar. Mit 75 Prozent Manpower hatte er den Umsatz also fast verfünffacht. Das Wirtschaftsmagazin *Fortune* wählte ihn nicht nur deshalb im Jahr 1999 zum Manager des Jahrhunderts. Was war sein Erfolgsgeheimnis? Viele behaupten, es war sein kompromissloser Führungsstil, denn er unterschied zwischen Stars und Zitronen, also denen, die belohnt, und denen, die gefeuert werden mussten. Doch wer genauer hinsieht, der erkennt: Jack Welch stellte Mitarbeiter und Kunden in den Vordergrund. Den Großteil seiner Zeit widmete er sich menschlichen Fragen. Er motivierte mit Slogans wie »Change before you have to«. Erfolg machte ihn glücklich, und das zeigte er denjenigen, denen er den Erfolg verdankte: seinen Stars. Er begeisterte seine Mitarbeiter, und die waren von ihm begeistert. Als Sohn eines Eisenbahnschaffners und einer Hausfrau war Jack Welch nicht mit dem goldenen Löffel im Mund geboren. Er

war einer von ihnen, und bereits das war für ihn eine nahezu unerschöpfliche Quelle der Motivation.

Führungskräfte mit Verbesserungspotenzial

Außerhalb der Familie gibt es nur sehr wenige Personen, deren Anweisungen wir befolgen, weil wir zu ihnen aufschauen. Die Vorgesetzten im Unternehmen gehören zu diesem kleinen, erlesenen Kreis. Doch auch auf dieser Ebene gibt es Zitronen, und eine Gallup-Umfrage liefert diesbezüglich Zahlen, die erschrecken: Von 7200 befragten Mitarbeitern hatten 50 Prozent schon einmal den Job wegen eines Vorgesetzten gewechselt. Sei es, weil dieser die Lorbeeren für geleistete Arbeit für sich eingeheimst, selbst verschuldete Fehler auf Untergebene abgewälzt oder gegen ethische Grundsätze des Unternehmens verstoßen hatte. Die Folgen sind immer dieselben: Der Mitarbeiter wählt zuerst den Weg des geringsten Widerstands und macht den allseits gefürchteten Dienst nach Vorschrift. Und wenn sich diese Einstellung auf das gesamte Team ausbreitet, kann man in Bezug auf die Leistungsfähigkeit durchaus von Selbstbescheidung sprechen. Wer kündigt, um das Problem zu lösen, löst es allerdings nur für sich – doch was ist mit den Kollegen, die man auf dem sinkenden Schiff zurücklässt? Überlässt man sie ihrem Schicksal oder begründet man seinen Schritt gegenüber der Unternehmensführung – in der Hoffnung, im Nachhinein etwas zu ändern? Hätte man diesen Schritt dann nicht auch vor der Kündigung machen können?

Auch Vorgesetzte sind Druck von oben und somit Stress ausgesetzt, und nichts ist leichter, als das Ventil nach unten zu öffnen. Führungskräfte haben allerdings ein höheres Maß an Verantwortung, denn ihre Aufgabe ist es, Mitarbeiter und Prozesse so zu steuern, dass sich der anvisierte Unternehmenserfolg einstellt. Vorgesetzte sollten Stresslöser, nicht Stressauslöser sein. Durch falschen Führungsstil verwandeln sie sich irgendwann in die gefürchteten Mikromanager, die sich über je-

den einzelnen Schritt der Mitarbeiter informieren lassen, um Arbeitsprozesse kontrollieren zu können. Damit machen sie deutlich, dass sie nicht genug Vertrauen in die Selbstständigkeit und Leistung des Teams haben, was sich natürlich unmittelbar auf deren persönliche Einstellung auswirkt. Wenn die Mitarbeiter morgens nur noch zur Arbeit erscheinen, um die Kostenstelle personell zu besetzen, müssen Automatismen greifen, die diese Fehler aufdecken und abstellen. Doch auch das sind nach meiner Ansicht Aufgaben von Führungskräften. Man läuft also Gefahr, sich in einen Strudel zu begeben, der die Leistungsfähigkeit abteilungsübergreifend immer weiter nach unten zieht.

Wer seine Mitarbeiter mit Angst statt Motivation, Inspiration und Vertrauen erfüllt, fügt nicht nur ihnen, sondern auch dem Unternehmen erheblichen Schaden zu. Das Problem in den meisten Unternehmen: Solange die Abteilung noch Erfolge verzeichnet, wird die Führungsetage den Führungsstil des Einzelnen nicht kritisieren, geschweige denn überhaupt überprüfen. Solche Führungskräfte haben oftmals das Talent, ihre Kontrollsucht und ihren Narzissmus über lange Zeit gegenüber der Unternehmensführung zu verbergen, manchmal sogar über viele Jahre. Sie katzbuckeln nach oben und treten nach unten. Das Einzige, was für sie letztlich zählt, ist die Selbsterhaltung. Wie gelingt es ihnen, die eigene Position zu festigen und gleichzeitig die eigene Unfähigkeit zu vertuschen? Nichts einfacher als das: Sie geben ihren Mitarbeitern Ziele vor, die nicht erreichbar sind, und schüren gleichzeitig die Missgunst innerhalb des Teams. Sie wiegeln Kollegen gegeneinander auf und bekämpfen Talente – und sie sind nach jahrelanger Übung sehr geschickt in solchen Dingen. Während alle anderen versuchen, in Lernprozessen die fachlichen Fähigkeiten voranzutreiben, schulen sie sich in Destruktivität. Mangelnde Empathie macht es ihnen leicht, Mitarbeiter vor dem Team zu demütigen, indem sie ihren sarkastischen Gefühlen freien Lauf lassen.

Und das Ende vom Lied? Nach und nach rutschen Abteilungen und sogar ganze Unternehmen in die Mittelmäßigkeit ab. Irgendwann

erkennt niemand mehr, warum das passiert ist. Man ist mit Mittelmäßigkeit zufrieden, denn »schlecht« ist es ja nicht. Mittelmäßigkeit ist Hängematte und Motivationskiller zugleich. Man greift auf bewährte Prozesse zurück, weil es deutlich bequemer ist, als Neues auszuprobieren und sich dadurch neuen, nicht einschätzbaren Risiken auszusetzen.

Der Arbeitsplatz der Zukunft

Wenn Sie wissen möchten, wie sich die Gestaltung des Arbeitsplatzes und die Mitarbeiterstrukturen in den Unternehmen bereits kurzfristig verändern werden, müssen Sie nur die Ergebnisse der Dell/Intel-Studie »Evolving Workforce« und der Dell/IDC-Studie »Das zukunftsfähige Unternehmen« betrachten und anschließend die Zusammenhänge erkennen und bewerten. Ich habe das für Sie einmal vorbereitet.

Im Zentrum unternehmerischer Leistungsfähigkeit findet sich die IT-Infrastruktur. Planung, Produktionsabläufe, Zeitmanagement und alle anderen Prozesse werden hier zentral gesteuert. Fällt die IT aus, stehen die meisten Produktionen still. Vorbei sind die Zeiten, in denen Unternehmen Komponenten verschiedener Hersteller zu verbinden versuchten. Konvergente IT-Infrastruktur wird künftig vieles einfacher machen, denn der Serverraum ist der einzige Ort im Unternehmen, an dem Diversity eher bremst. Es ist wie bei einem Auto. Wer einen BMW-Motor und ein Porsche-Fahrwerk in einen Mercedes einbaut, muss künftig in drei Werkstätten vorfahren – oder den teuren Spezialisten zu Hilfe rufen, der sich mit diesen drei Systemen auskennt. Die meisten Unternehmen haben dieses Baukastensystem bisher in ihrer IT genutzt, doch künftig werden Hard- und Softwarepakete eines Herstellers den Unternehmen deutlich höhere Nutzwerte bieten. Wenn nicht nur Serverlösungen, sondern auch sowohl Sicherheits- und Analysetools als auch Cloudlösungen und IT-Or-

ganisation aus einer Hand geliefert werden, sinken Betriebskosten und Wartungsaufwand, während Produktivität und Ressourcenauslastung steigen. Eine Skalierbarkeit, die blitzschnell auf Marktveränderungen reagiert, rundet die Liste der Vorteile dieses architektonischen Systems ab.

IDC hat in seiner Umfrage die Unternehmen in vier Kategorien der Zukunftsfähigkeit eingeteilt: »Gegenwartsorientiert«, »Zukunftsbewusst«, »Zukunftsorientiert« und »Zukunftsvorreiter«. Die Ergebnisse zeigen, dass eine höhere Positionierung auf dieser Skala in deutlich höheren Werten insbesondere in den Kategorien »Umsatzerlöse«, »Kundenzufriedenheit«, »Mitarbeiterbindung«, »Produktivität« und »Neukundenakquise« resultiert. Wenn man jetzt noch die Selbstauskünfte über die IT-Ausstattung berücksichtigt, erkennt man, dass die Zukunftsvorreiter und die Zukunftsorientierten, die die größten Erfolge feiern, identisch sind mit denen, die den aktuellsten Stand der Technik in ihren Räumen bevorzugen.

Wie verändert die Technologie die Mitarbeiterkultur? Auch hier sind die Zusammenhänge interessant, denn bisher dominierten zwei Arbeitsmodelle: arbeiten im Unternehmen und arbeiten im Homeoffice. Beide Varianten basieren auf festen Kabelverbindungen, sind also mehr Flexibilität als Mobilität. Erst die mobilen Endgeräte sorgen dafür, dass Arbeiten überall möglich ist, denn sie nutzen Funk- und WLAN-Technologie mit immer größeren Bandbreiten. Die nächste Stufe wird bald gezündet: Wireless Charging. Wenn Devices in Coffeeshops oder im Cupholder Ihres Firmenwagens geladen werden, erreichen Mobilität, Produktivität und Erreichbarkeit neue Dimensionen. Und wenn nicht nur Energie, sondern auch Daten in großen Mengen kabellos transportiert werden, wie zum Beispiel zwischen Device und Display, sind wir Zeugen des nächsten großen Schritts. Der technische Ritterschlag ist dann das Head-up-Display, das wir aus dem Auto kennen. Sobald es überallhin projiziert

ziert wird und wir die Inhalte mit Swipe- und Pinchgesten bearbeiten können, sind auch die letzten Beschränkungen gefallen.

Wer über Mitarbeiterkultur spricht, muss auch die unterschiedlichen Arbeitsweisen unter die Lupe nehmen. Nahezu jeder fünfte Mitarbeiter eines Unternehmens wird künftig ein sogenannter Meetingspezialist sein und demnach den Großteil seiner Arbeitszeit mobil unterwegs sein, zum größten Teil innerhalb des Firmengebäudes. Er rekrutiert sich in erster Linie aus dem oberen Management, dem Marketing und der IT-Abteilung. Seine Effektivität basiert auf einer funktionierenden IT-Infrastruktur, die Konnektivität in jedem Winkel des Unternehmens gewährleistet. Wenn er Präsentationen vorbereitet, ist er mit einem zweiten Bildschirm um 34 Prozent produktiver. Er benötigt am Arbeitsplatz eine Dockingstation und leistungsfähige Technik. Wenn er Präsentationen durchführt, muss die Kompatibilität seines Notebooks mit allen anderen Devices gewährleistet sein. Die nächste Mitarbeiterkategorie sind die Business-Traveller, also diejenigen, die mehr auf Messen und bei Kunden als im Unternehmen arbeiten. Sie setzen mit Laptop, Tablet und Smartphone naturgemäß noch mehr als alle anderen Mitarbeiter auf Mobilität und freuen sich über robuste Geräte genauso sehr wie über lange Akkulaufzeiten. VPN und Cloud sind für sie unverzichtbar.

Je mehr dieser flexiblen Arbeitsmodelle ein Unternehmen anbietet, desto größer ist der Pool, aus dem sich die Mitarbeiter rekrutieren lassen. Bei all diesen Überlegungen sollte man aber einen nicht vergessen: den Mitarbeiter, der ganz klassisch im Unternehmen seinem »9 to 5«-Job nachgeht. Er freut sich ebenso wie alle anderen über flexible Arbeitsmöglichkeiten und ebensolche Arbeitszeitmodelle. Nehmen wir nur das Heer der »Nur vormittags«-Arbeiter. Für sie alle ist es nicht kosteneffizient, fünfmal pro Woche einen einstündigen Arbeitsweg zu bewältigen, um anschließend vier Stunden vor Ort zu arbeiten. Wenn zwei Mitarbeiter sich ein Büro teilen und je

2,5 Tage arbeiten, wobei der mittlere als Übergabetag gestaltet wird, könnten viele private Probleme gelöst werden. Oder wie wäre es, wenn Halbtagskräfte einige Zeit ganztags arbeiten und somit einen weiteren freien Monat ansparen, damit sie in den Sommerferien den geschlossenen Kindergarten oder die Schulferien kompensieren können, indem sie ihren Kindern zur Verfügung stehen?

Groß ist großartig

Sind Sie nett, aber hässlich? Dann verdienen Sie laut einer Studie aus dem Jahr 1994 zehn Prozent weniger als Ihr gut aussehender Kollege. Auf dieser Studie aufbauend, folgte im Jahr 2002 eine weitere, dieses Mal von Professor Venkataraman Bhaskar vom University College London. Er analysierte 69 Episoden der holländischen TV-Show *Shaftef*. Bei dieser Quizvariante musste der am Ende einer Runde führende Spieler einen Gegner benennen, der dann aus dem Spiel ausscheiden musste. Unabhängig von Punktestand, Geschlecht und Alter traf es in den meisten Fällen den Spieler mit der geringsten Attraktivität.

Am Arbeitsplatz ist es nicht anders. Größere und schönere Menschen genießen jede Menge Vorteile, denn sie wirken auf Personaler, Führungskräfte und Entscheider gesünder, intelligenter und vertrauenswürdiger. Wer an den Türstehern der Unternehmen vorbei möchte, muss ihnen als Erstes einmal gefallen. Auf der anderen Seite fühlen sich heute mehr Menschen aufgrund ihrer geringeren Attraktivität diskriminiert als aufgrund ihrer Hautfarbe und Religion. Diese psychologischen Zusammenhänge wirken nicht nur bei der Arbeit selbst, sondern bereits beim Bewerbungsgespräch. Wer da nicht alles gibt, um auf sein Gegenüber attraktiv zu wirken, hat bereits beim Betreten des Raums die ganz große Chance verspielt. Rund 40 Minuten verbringen wir laut Statistik täglich mit Styling. Das Zurechtmachen ist ein kulturübergreifendes Ritual, und wir frönen ihm be-

reits seit Urzeiten, als die ersten Menschen sich mit Kohlestrichen auf der Haut – den Vorläufern der heutigen Tattoos – hervorheben wollten.

Nichts ist schöner als natürliche Schönheit. Im Jahr 2012 gewann die 18-jährige Britin Florence Colgate den Wettbewerb um das perfekte Gesicht und wurde zur natürlichsten Schönheit des Königreichs gekrönt. Doch was genau ist perfekte Schönheit? Dr. Stephen Marquardt, Mund-, Kiefer- und Gesichtschirurg vom Ronald Reagan UCLA Medical Center in Los Angeles, hat versucht, es mathematisch zu beweisen. Er behauptet: Schönheit kann gemessen werden. Auf seiner Website www.beautyanalysis.com können Sie tiefer in seine Thesen eintauchen. Wir möchten uns an dieser Stelle auf seine langjährigen Studien beschränken, denn die sind mehr als spannend. Unzähligen Testpersonen aus der ganzen Welt hat er 18 Porträts von jungen Frauen – von hübsch bis grässlich entstellt – präsentiert, die die Probanden in eine Reihenfolge von »schön« bis »hässlich« sortieren sollten. Unabhängig von kulturellen und ethnischen Hintergründen der Testpersonen gab es ein erstaunliches Ergebnis: 97 Prozent von ihnen hatten exakt die gleiche Reihenfolge gewählt.

Seit es Schönheitschirurgie gibt, gehört sie zu den lukrativsten Geschäftsfeldern der Medizin. Bis wir uns unser Gesicht und unsere Größe selbst aussuchen können, werden noch viele schöne oder hässliche Jahre vergehen, aber bis dahin gilt: Schönheit und Größe gewinnt, Fettleibigkeit und Co. verlieren. Wie weit dieses Gesetz greift, wissen wir nicht erst seit 2008. Bei der Eröffnungszeremonie der Olympischen Spiele in Peking rührte die süße neunjährige Lin Miaoke das Publikum weltweit zu Tränen, als sie vor der chinesischen Flagge die »Ode an das Mutterland« zum Besten gab. Hinterher stellte sich heraus, dass sie nur lippensynchron zur Stimme von Yang Peiyi sang, die von den Organisatoren als nicht niedlich genug eingestuft und kurzerhand ersetzt wurde. Begründung: Es lä-

ge im nationalen Interesse, in solch einem Moment Perfektion zu beweisen.

Was lernen wir daraus? Wer bei einer Bewerbung nicht mit natürlicher Schönheit punkten kann, muss versuchen, seine äußeren Defizite wettzumachen. Aufwendiges Styling ist das Erste, was den meisten dazu einfällt. Doch es gibt noch mehr Dinge, die beim ersten Eindruck nicht unterschätzt werden sollten. So zum Beispiel der richtige Händedruck. Er signalisiert, ob Sie ein Macher oder eben keiner sind. Studien belegen sogar, dass Ihre Chancen steigen, wenn Ihre Hand dabei warm ist, und empfehlen, diese vorher an einer Tasse mit heißem Kaffee auf Temperatur zu bringen. Stellen Sie sich selbst auf den Prüfstand und entdecken Sie Schokoladenseiten, von denen Sie noch gar nicht wussten, dass Sie sie haben.

Lebenslänglich lernen

Waren die Lernphasen früher Zeiteinheiten außerhalb des Tagesgeschehens, ist Lernen heute ein Teil des Workflows. Wer Informationen benötigt, nutzt das Wissen der Community. Irgendein Device ist immer zur Hand, um sich unverzüglich mit dem Netz zu verbinden. Wir tippen die Frage ein und erhalten nach kurzer Suche die Antwort. Sprachassistenten wie Siri nehmen uns sogar auch diesen manuellen Arbeitsschritt ab. Lernen erzeugt Know-how, und Know-how ist der Goldvorrat eines jeden Unternehmens. Wer diesen Vorrat erweitern möchte, darf niemals stillstehen. Wer früher lernen wollte/sollte/musste, ging auf einen Lehrgang oder kaufte sich ein Fachbuch. Das Thema Fortbildung war zwar auch aus Unternehmenssicht immer schon wichtig, aber die Möglichkeiten waren früher doch eher begrenzt. Heute leben wir in der neuen Welt, die uns ein unerschöpfliches Wissen über unzählige Kanäle zur Verfügung stellt. Und jeder Einzelne hat die Möglichkeit, »Sharing Knowledge« zu betreiben – über Xing oder LinkedIn, über den eigenen

WordPress-Blog oder via Facebook. Wer im Büro entdeckt hat, wie man den Papierstau beim Drucker künftig vermeiden kann, nimmt mit seinem Smartphone ein Video auf und postet es auf allen Kanälen. Was uns heute in Sachen neue Medien in Fleisch und Blut übergegangen ist, war vor zehn Jahren noch unmöglich. Das Internet der Dinge ist so weit fortgeschritten, dass wir es gar nicht mehr bewusst wahrnehmen, weil unsere ganze Konzentration dem Datenschutz gewidmet ist. Wir wehren uns so lange gegen die Weiterreichung von persönlichen Daten, bis wir irgendwann erkennen, dass der Nutzen größer ist als der Schaden. Technologien und ihre Nebenwirkungen haben den Menschen schon immer Angst gemacht. Glauben Sie mir: Auch in diesem Fall wird die Zeit die Wunden heilen.

Lernen müssen wir alle noch eine ganze Menge in Bezug auf Digitalisierung. Digitalisierung ist Fortschritt, und Fortschritt hat immer auch Gegner, die sich gegen jedwede Veränderung versperren. Sie lieben nur das Hier und Jetzt. Sie sehen mehr Gefahren als Gewinne, doch die Geschichte hat bewiesen, dass der Fortschritt unaufhaltsam ist und am Ende immer gewinnt. Irgendwann werden Widerstände gebrochen, und auch die letzten Pessimisten müssen erkennen, dass sie mit dem Neuen leben müssen, wenn sie nicht selbst in der Bedeutungslosigkeit versinken wollen. So wie sich früher die Büroschreibkräfte gegen den Computer auf dem Schreibtisch gewehrt haben – die elektrische Kugelschreibmaschine war ihnen Fortschritt genug –, so wehren sich heute die Menschen gegen die Cloud. Sie glauben, dass ihre Daten dort nicht sicher sind und dass dort, wo Missbrauch möglich ist, auch immer Missbrauch stattfinden wird. Diese Kritiker übersehen dabei allerdings zwei wesentliche Fakten: Erstens laden sie selbst ihre empfindlichen Daten in die Cloud hoch, und zweitens sind sie zu einem bedeutenden Teil identisch mit den Leuten, die sich in den sozialen Netzwerken tummeln, den größten Clouddiensten überhaupt. Facebook mit 1,3 Milliarden Cloudfans führt die Liste an; Google wird Monat für Monat von 1,3 Milliarden Suchenden genutzt, und YouTube bedient ebenfalls mehr als eine

Milliarde Nutzer. Instagram und Twitter mit 400 beziehungsweise 300 Millionen Usern sind in der Statistik auch nicht zu vernachlässigen. Und wenn wir weitersuchen, entdecken wir Tausende weiterer cloudbasierter Services – die vielen Lernplattformen sind nur einige davon. Alles, was wir brauchen, um diese Dienste zu nutzen, ist ein Browser und ein Internetanschluss – und in wenigen Fällen eine Kreditkarte. Überall veröffentlichen wir wie selbstverständlich unsere Daten, doch wenn wir gefragt werden, wie wir zum Thema Datensicherheit stehen, hat der Serverstandort Deutschland für uns eine blutdrucksenkende Nebenwirkung. Dabei ist es doch ganz einfach: Hackern sind Serverstandorte und Grenzen ziemlich egal, und wer einen Kunden für seinen Clouddienst gewinnen möchte, muss die Hacker fernhalten. Maximal mögliche Sicherheit verspricht uns jeder Dienstleister – ob er sich an sein Versprechen hält, können wir nicht beeinflussen. Doch Sicherheit an sich können wir sehr wohl beeinflussen. Wenn sich nämlich herausstellt, dass »123456« und »password« zu den beliebtesten Passwörtern weltweit zählen, kann man über das Surfverhalten mancher User nur den Kopf schütteln. Zugegeben: Sicherheit wird zweifelsohne die größte Herausforderung der Zukunft sein. Denken wir nur an die 50 Milliarden Geräte, die nach Schätzung von Cisco in spätestens fünf Jahren online sein werden (und damit sind keine Computer, Tablets oder Smartphones gemeint). Das Internet der Dinge wird schneller wachsen, als wir heute ahnen. Zu diesen Dingen gehören auch die unzähligen Kameras, die unsere Bewegungen Schritt für Schritt aufzeichnen. Wenn Haushaltsgeräte irgendwann serienmäßig mit dem Netz verbunden sind, tauschen wir unsere Haustür gegen einen Duschvorhang. Dann müssen Alternativen gefunden werden, denn mit den aktuellen Sicherheitsstufen lässt sich das alles nicht mehr kontrollieren. Die IT steht dann vor der Herausforderung, die IT selbst in den Griff zu bekommen. Bezüglich der Gefahren durch Hacker und Fisher können wir guter Hoffnung sein, denn auch das beweist die Geschichte tausendfach: Es erfordert weitaus mehr Intelligenz, Know-how und Kreativität, neue Dinge zu erschaffen, als sie zu zerstören. Es bleibt spannend.