

# Der agile Mitarbeiter im digitalen Strudel

Neu aufbereitete Managementkonzepte verlangen von den Angestellten ein grosses Mass an Flexibilität

Der digitale Wandel erfordert eine hohe Anpassungsfähigkeit, und dies rasch. Wie gehen Mitarbeiter mit den Umwälzungen um?

NICOLE RÜTTI

Digitalisierte, agile Unternehmen pflegen ganze Branchen um – mit eindrücklicher Geschwindigkeit. So besitzt das weltweit grösste Taxiunternehmen, Uber, keine eigenen Taxis, der grösste Anbieter von Unterkünften, Airbnb, hat keine eigenen Hotels, das führende chinesische Handelsunternehmen Alibaba verfügt über keine Lager, und das populärste Medienunternehmen, Facebook, generiert keine eigenen Inhalte. Künstliche neuronale Netzwerke erledigen manche Aufgaben bereits gleich gut oder gar besser als Menschen. Spekuliert wird derzeit darüber, wie hoch der Anteil der Mitarbeiter ausfallen wird, die einst durch Computer und Roboter ersetzt werden.

Auch der Schweizer Arbeitsmarkt ist im Umbruch. Betrachtet man diejenigen Branchen, in denen die Hauptprodukte schon in immaterieller Form bereitgestellt werden – oder hergestellt werden könnten – (Software, Verlagswesen, Unterhaltung, Telekommunikation, Finanzwesen), so sind laut Avenir Suisse bereits mehr als 30% der Beschäftigten in der Schweiz im digitalen Sektor tätig.

Doch erleben wir derzeit tatsächlich einen einzigartigen disruptiven Wandel? Nein, lautet das Urteil von Stefan Kühl, Professor für Organisationssoziologie an der Universität Bielefeld. Zumindest was moderne Organisationsformen betrifft, gebe es sich wiederholende Muster, wie der Wissenschaftler jüngst an einem Anlass der Schweizerischen Gesellschaft für Organisation und Management (SGO) ausführte. Beim derzeit diskutierten Abbau von Hierarchien, bei der Auflösung von Abteilungen und bei der Zurücknahme von Formalisierungen handle es sich um reaktivierte ältere Managementideen. Alle zehn bis fünfzehn Jahre wiederhole sich der Managementdiskurs in leicht abgewandelter Form.

## «Ich packe das anders an»

Tatsächlich findet sich die Forderung nach einer Entthronung der Organisation bereits in den zwanzigsten Jahren des 19. Jahrhunderts bei der Managementvordenkerin Mary Parker Follett. In der Zwischenkriegszeit verfolgte der Daimler-Konzern erste Experimente der Selbstorganisation in der Produktion. Es folgten der Human-Relations-Ansatz, der Bedürfnisse, die psychologische Verfassung und die Identität der Mitarbeiter stärker in das Managementkalkül einbezieht, und in den 1970er Jahren die Diskussion um die Humanisierung der Arbeitswelt. In den 1980er Jahren kam die Lean-Management-Theorie auf, die das Prinzip der schlanken Organisation hochhielt. Nach dem Hype rund um die New Economy und Startups gelten nun das agile Unternehmen und das Holacracy-Modell als die erstrebenswerten Organisationsformen. Traditionelle Managementhierarchien werden hierbei durch sich selbst organisierende Teams ersetzt. Sogar öffentliche Betriebe wie das EWZ der Stadt Zürich setzen neu auf agiles Arbeiten (vgl. Textkasten).

Doch laut Kühl gibt es keine Grossorganisation, die dieses Konzept in seiner Reinform lebt, also auf eine agile Organisation umgestellt hat, auf Hierarchien verzichtet und Abteilungen vollständig aufgelöst hat. Es gebe höchstens Unternehmen, die eine Variante davon eingeführt hätten – beispielsweise agile Beraterteams unterhalb der Geschäftsleitung, Experimentierfelder in unwichtigen Stabstellen oder Parallelstrukturen zur existierenden Unternehmensstruktur.

Verantwortlich für die sich wiederholenden Führungs- und Organisations-



Ein Startup in Nairobi bietet online seine logistischen Dienste an.

BAZ RATNER / REUTERS

trends seien nicht zuletzt Manager, die sich gezwungen sähen, durch begriffliche Innovationen zu zeigen, dass sie die Dinge anders anpackten als ihre Vorgänger, so Kühl. Berater ihrerseits befänden sich in Konkurrenz um die Meinungsführerschaft über Organisationskonzepte und erfänden deswegen immer wieder neue Modewörter für das Management.

Doch die Probleme, die durch diese Organisationsformen produziert werden, sind im Urteil des Wissenschaftlers immer die gleichen: Sie schaffen zusätzliche Komplexität und Verpolitisierung. Hierarchische Unternehmen seien relativ konfliktarm. Jede Diskussion könne mit dem Hinweis «Ich bin der Chef» beendet werden. Im Gegenzug schaffe der Abbau von Führungsstrukturen Machtkämpfe und eine «Kommunikationsexplosion». Die Auflösung von Silos sei in der Regel mit Identitätsproblemen verknüpft, führt Kühl aus. Die Zuständigkeiten würden diffundiert. Sein Fazit lautet, man solle nicht allzu schnell glauben, dass man eine aussergewöhnliche Phase des Wandels durchlebe.

Tatsächlich ist zu bezweifeln, dass eine Firma wie Amazon den Handel «radikal abschafft», wie seit 20 Jahren immer wieder behauptet wird. Ebenso ist nicht davon auszugehen, dass Internetkurse die traditionelle Bildung ablösen werden. Airbnb die Hotelbranche zum Ver-

schwinden bringt oder Roboter die Pflegebranche auf den Kopf stellen werden.

Dass der heutige Wandel aber gleichwohl aussergewöhnlich schnell erfolgt, ist unbestritten. Wie Mike Baur, CEO der Swiss Startup Group, ausführt, benötigte die Autobranche einst 62 Jahre, um die Zahl von 50 Mio. Automobilisten zu erreichen. Bei den Computern dauerte es 14 Jahre und beim Internet 7 Jahre, bis dieselbe Anzahl an Nutzern erreicht wurde, beim chinesischen Chat-Dienst WeChat war es ein Jahr und beim Videospiel «Pokémon» noch 19 Tage. Im digitalen Zeitalter können Unternehmen dank Netzwerkeffekten, direkter Kommunikation und der einfachen Verbreitung digitaler Produkte Millionen von Kunden anziehen.

## Gestresste Mitarbeiter?

Und wie geht der Mensch mit den Umwälzungen am Arbeitsmarkt um? Glaubt man Umfragen von Gesundheitsförderung Schweiz oder der Gewerkschaft Travail Suisse und der Berner Fachhochschule, so ist das Stressniveau für die Arbeitnehmer jedenfalls nicht vernachlässigbar. Rund 30% aller Erwerbstätigen in der Schweiz empfinden den Arbeitsstress als «starke» oder «eher starke» Belastung. Es wäre allerdings falsch, dies allein den sich laufend ändernden Organisationsformen, der

Digitalisierung, den Restrukturierungen oder der zusehends geforderten Flexibilisierung anzulasten.

Für Michael Weiss, Inhaber der Firma Analysta, ist die Hauptursache eher eine andere. Der Stresspegel der Mitarbeiter hänge primär davon ab, wie Unternehmen mit Veränderungen umgingen, wie sie diese kommunizierten und anpackten, erklärt der Experte. Weiss, der Firmen in Veränderungsprozessen berät sowie Mitarbeiter und Führungskräfte coacht, beobachtet, dass die Angestellten bei der sich häufenden Kadenz an Reorganisationsen oftmals nicht mitkämen.

Diskussionen fänden auf hohem theoretischem Niveau statt. Begriffe wie «agile Organisation» seien schwammig. Jeder verstehe darunter etwas anderes, führt Weiss aus. Diese Problematik werde von der Unternehmensleitung nicht immer erkannt. Der Erfolg einer Reorganisation hänge jedoch stark davon ab, inwiefern es dem Management gelinge, die Mitarbeiter von der Notwendigkeit von Veränderungen zu überzeugen und sie bei der Integration solcher Projekte an Bord zu holen. Doch der kommunikative Austausch und das Coaching blieben oftmals auf der Strecke, erläutert der Prozess-Spezialist.

Dies hänge damit zusammen, dass auf der Führungsebene zusehends Angst verbreitet sei. Bei der Einführung von

Lean Management und flachen Hierarchien stellten sich Kaderkräfte jeweils die Frage: «Und was passiert mit mir?» Gleichzeitig befürchteten sie, dass sie in neuen Organisationsformen wie autonomen Teamstrukturen die Kontrolle über ihre Mitarbeiter verlören.

Das Problem sei, dass viele Mitarbeiter und Führungskräfte mit dem Tagesgeschäft ausgelastet seien. «Sind sie dann zusätzlich gefordert, sich bei der Implementierung von neuen Organisationsformen und Digitalisierungsprozessen aktiv einzubringen, leidet die Umsetzung», sagt Weiss.

## Ältere reagieren gelassener

Of wird angenommen, dass vor allem ältere Mitarbeiter mit Veränderungsprozessen Mühe haben und bei der Digitalisierung auf der Strecke bleiben. Der Coach, der für Firmen auch viele ältere Personen bei der beruflichen Neuorientierung begleitet, widerspricht: Zwar müssten ältere Arbeitskräfte im Vergleich mit den Digital Natives bei der Anwendung moderner Kommunikationsmittel grössere Defizite überwinden, erklärt Weiss. Komplexere Arbeitsmittel, neue Kommunikationstechniken, moderne Organisationsstrukturen oder schnell wechselnde Aufgabenbereiche verlangten jedoch allen Mitarbeitern viel ab. In der Regel reagiere die Generation 50 plus darauf sogar eher gelassener, im Sinne von: «Jetzt gibt es halt eine weitere Restrukturierung.» Ältere Arbeitskräfte hätten mehr Kraft, mit Druck umzugehen, und könnten ihn durch ihre Erfahrungen abfedern, erzählt Weiss gestützt auf seine Coaching-Erfahrungen.

Die Erhebung von Travail Suisse scheint diesen Befund zu bestätigen. Ältere Arbeitnehmer (40- bis 65-Jährige) berichten eher über vorteilhaftere Arbeitsbedingungen sowie positive Arbeitseinstellungen und sind laut eigenen Angaben weniger emotional erschöpft. Dagegen fühlen sich die 25- bis 39-Jährigen durch hohe berufliche und private Belastungen besonders herausgefordert.

Dass kontinuierliche Weiterbildung im Berufsalltag des digitalen Zeitalters als unerlässlich gilt, ist mittlerweile eine Binsenwahrheit. Das Konzept des «lebenslangen Lernens» ist in der Personalführung zum neuen Dogma erhoben worden. Doch gerade die ältere Generation wird hierbei im Urteil von Weiss noch zu oft allein gelassen. Dabei appelliert er aber auch an die Mitarbeiter, von sich aus aktiv zu werden: «Nicht warten, bis Defizite auffallen, sondern sich rechtzeitig um die notwendige Ausbildung bemühen», lautet sein Ratschlag. Gleichzeitig ermuntert er auch ältere Erwerbstätige, neue Wege zu gehen, wenn die Arbeitssituation nicht mehr stimme.

## Das EWZ bricht althergebrachte Hierarchien auf

nü. · Zu den Unternehmen, die auf eine agile Organisation setzen, zählt das Elektrizitätswerk der Stadt Zürich (EWZ). Begründet wird die Umgestaltung der Organisation mit der Liberalisierung der Strommärkte, gesellschaftlichem Wandel und neuen Technologien, die das EWZ unter permanenten Neuerungsdruk setzen. Der Stromproduzent und -versorger ist gefordert, seinen Kunden innovative Energie- und Kommunikationslösungen anzubieten und den Entwicklungszyklus marktreifer Produkte zu verkürzen.

«Beim agilen Modell arbeiten die Mitarbeiter in Projektteams zusammen, wobei althergebrachte Hierarchien aufgebrochen werden», erklärt Corinne Pellerin, Leiterin des Geschäftsbereichs Markt und Kunden. Die ihr unterstellten 120 Angestellten sind aufgefordert, Vorschläge für neue Produkte und Dienstleistungen oder zur Optimierung interner Abläufe einzubringen. In einer Art Ideenwettbewerb muss der entsprechende Mitarbeiter das Leitungsteam

von seinem zweiseitigen Vorschlag überzeugen. Gibt dieses grünes Licht, stehen insgesamt drei Monate für die Umsetzung des Vorhabens zur Verfügung. Es wird eine Gruppe zusammengestellt, wobei der Mitarbeiter als Initiator der Leitung übernimmt und fachliche Kriterien über die Teamzusammensetzung entscheiden.

Eines der erfolgreichen Produkte des EWZ, das von einem Mitarbeiter initiiert wurde, ist laut Angaben des Unternehmens das Angebot der Eigenverbrauchsgemeinschaft. Damit lasse sich der auf dem Dach eines Mehrfamilienhauses produzierte Solarstrom direkt und günstig an die Mieter oder Wohnungseigentümer verkaufen. Die Entwicklung dieses Angebots sei komplex gewesen und habe die enge Zusammenarbeit fast aller Geschäftsbereiche erfordert, führt Pellerin aus.

Nicht alle Projekte würden derzeit in agilen Teams ausgeführt. Aber das Gedankengut der Agilität und die Change-Kultur hätten sich innerhalb ihres Ge-

schaftsbereichs ausgebreitet. «Wir machen heute nicht mehr eine starre Jahresplanung, sondern analysieren alle drei Monate, wo wir stehen», sagt die Managerin. Laut Pellerin erhält das Führungsteam mindestens 50 Vorschläge pro Quartal. Derzeit seien 26 bis 28 Projekte am Laufen.

Der These, dass agile Organisationen anarchische Züge hätten und sich im Unternehmen eine Art Freestyle ausbreite, widerspricht die Managerin. Im Gegenteil: In agilen Organisationen brauche es vielmehr klare Rahmenbedingungen, wie eine vierteljährliche Überprüfung, die zeitliche Begrenzung der Projekte, konkrete Zielvorgaben und Verbindlichkeit. Man müsse die Mitarbeiter bei diesem Prozess begleiten. Der Vorgesetzte mutiert dabei zum Coach.

Auch die Komplexität sei durch die vor einem Jahr eingeführte neue Organisationsform nicht gestiegen. Die Zahl der Projekte hat sich laut Pellerin sogar verringert. Dank der agilen Organisa-

tion habe man jedoch mehr Projekte schneller zu Ende geführt. Zentral sei hierbei eine konsequente Priorisierung und Verzichtsplanung. «Man muss klar definieren, was machen wir und was machen wir nicht», erklärt die Managerin. Die personelle Besetzung nehme man ernst und stelle dafür Ressourcen frei. Ein zentraler Vorteil der agilen Organisation sei, dass Mitarbeiter dadurch an Visibilität gewonnen hätten, sich weiterentwickeln könnten und vermehrt aufeinander zuzügen.

Gleichzeitig räumt Pellerin ein, dass es sich um einen laufenden Prozess handelt, der Zeit benötigt und ein kontinuierliches Schrauben am Modell erfordert. Eine agile Organisation könne man nicht befehlen, ist Pellerin überzeugt. Es brauche Überzeugungskraft und viel Kommunikation. Die Führungskräfte müssten sich daran gewöhnen, dass sich ihre Rolle allgemein verändere. Die Themen seien heute so komplex, dass man sie oftmals nicht mehr innerhalb von hierarchischen Strukturen lösen könne.