

GDI IMPULS



ISSN 1422-0482 . CHF 35 . EUR 31

GDI GOTTLIEB DUTTWEILER
INSTITUTE

Wissensmagazin für Wirtschaft, Gesellschaft, Handel
Nummer 3 . 2016

Liquid Leadership

Wer führen will, muss
Schwärmen können.
Vorschläge zum Chefsein
von morgen.



Birger Priddat
Tante Emma, Big Brother

Michael Böhm
Frankenstein 2.0

Venkatesh Rao
Die Massenblütezeit

Thema: Liquid Leadership

4 AUTOREN

64 SUMMARIES THEMA

112 SUMMARIES IDEEN, WORKSHOP

114 ZUSATZIMPULS

116 GDI-STUDIEN

117 GDI-KONFERENZEN

118 GDI GOTTLIEB DUTTWEILER INSTITUTE

120 GDI-AGENDA 2016/17

120 IMPRESSUM

> Netzwerk-Ökonomie

Peter Gloor

10 TO BEE OR NOT TO BEE

Ein Leadership-Modell, in dem nicht der Wettbewerb, sondern die Zusammenarbeit im Zentrum steht.

> Coaching

Anja Dilk . Heike Littger

18 DIE LEADERMACHER

Wie die Branche der Coaches, Trainer, Aus- und Weiterbildner auf den Umbruch im Leadership reagiert.

> Die grosse Grafik

26 FÜHRUNGSWECHSEL

Situationen aus Welt- und Unternehmensgeschichte, die einen Wendepunkt der Leadership-Struktur markieren.

> Soziologie

Karin Stieger

28 FÜHRUNG ALS KONTAKTSYSTEM

Niklas Luhmanns posthum veröffentlichter und verblüffend frischer Beitrag zur Leadership-Diskussion.

> Organisation

Gespräch mit Hermann Arnold

32 EINFÜHRUNG IN DIE RÜCKTRITTSKULTUR

Plädoyer für spiralige Karriere: Auch und gerade Führungskräfte müssen lernen, wieder ins Glied zurückzutreten.

> Start-ups

Nico Lumma

38 LEBENSABSCHNITTS-LEADERSHIP

Wie Führung von Millennials funktioniert, wenn die Beziehung von vornherein auf sechs Monate befristet ist.

> Märchen: «Robin Hood»

42 MERITOKRATIEN

> Unternehmen

Jonathan Möller

44 IM FÜHRUNGSLABOR

Ein Schweizer Serial Entrepreneur zieht (Zwischen-)Bilanz seiner Führungsexperimente.

> Foto-Essay

Kalle Kataila

50 EINSAME SPITZE

Manchmal ist es ein Privileg, den Überblick zu haben.

Manchmal ist es eine Last. Meistens beides.

Ideen

> Kunst

Michael Böhm

68 FRANKENSTEIN 2.0

Die neue Disziplin der «künstlerischen Forschung» könnte den Beginn eines neuen Zeitalters begleiten.

> Politik

Gespräch mit Eva Schweitzer

74 DER NICHT-SCHREIBTISCH-TÄTER

Was denn nun wirklich passieren könnte, falls Donald Trump US-Präsident würde.

> Einzelhandel

Birger Priddat

80 TANTE EMMA, BIG BROTHER, TANTE EMMA

Wie neue Technologie zum Laden des frühen 20. Jahrhunderts und zu Produktion wie im Mittelalter führt.

> Zwischenruf

Lars Fischer

88 SEEMANNSGARN IM ELFENBEINTURM

Wissenschaftler sind unsere letzten Entdeckungsreisenden. Da dürfen sie schon mal ein bisschen übertreiben, oder?

Workshop

> Technologie

Detlef Gürtler . Marcus Hammerschmitt

96 THE NEXT SMART ASSISTANT

Bilder und Fragen zu jenem nächsten Gerät (oder unsichtbaren Service), das unser Leben verändern wird.

> Märchen: «Ali Baba»

100 STEUERUNGEN

> Digitalisierung

Venkatesh Rao

102 AUF DEM WEG IN DIE MASSENBLÜTEZEIT

Je weniger wir der Zukunft vorschreiben wollen, desto eher führt sie uns in eine ideale Gesellschaft.

> Sprachen

Detlef Gürtler

106 DOPPELZÜNGIG

Wie sehr sich Sprachen ineinander übersetzen – und wer sich aus dem globalen Gespräch heraushält.

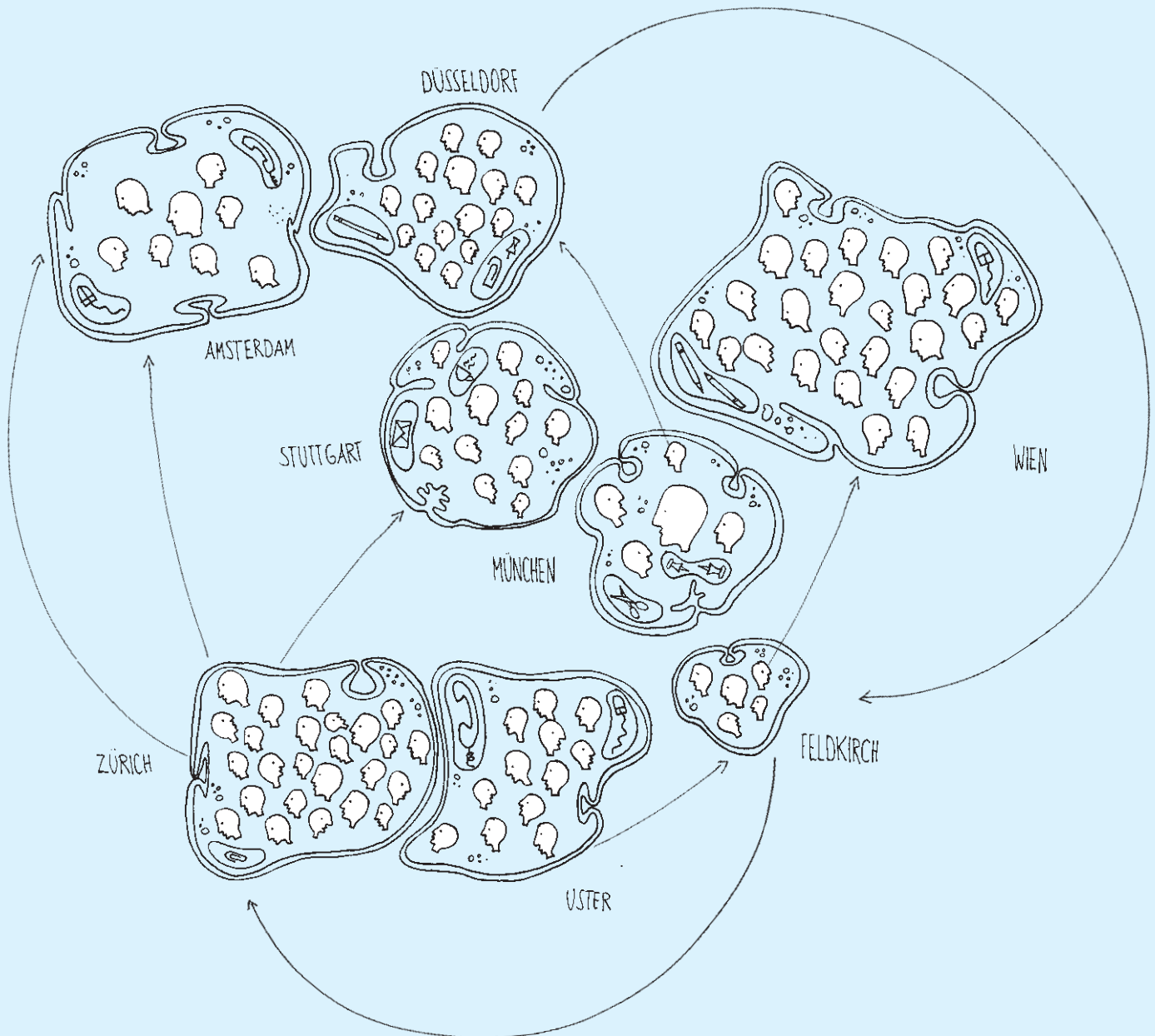
> Empfehlungen

110 DAS RELEVANTE NEUE

Von und über DAO, Fans von Trump und Clinton, das Gilgamesch-Epos und einen Elefanten.

Jonathan Möller

Im Führungslabor



Siebzig Prozent ihrer Arbeitszeit verbringen Manager mit der Sicherung ihrer Macht. Das muss auch anders gehen, sagte sich der Schweizer Serial Entrepreneur Jonathan Möller – und gründete speziell dafür ein Unternehmen. Nach den ersten fünf Jahren zieht er eine Zwischenbilanz seiner Führungsexperimente.

1999 hatte mich ein Geschäftsführer eines Schweizer Versicherungskonzerns zum Abendessen eingeladen. Ich, 24-jährig, Unternehmer in der New Economy und unerfahren, fragte ihn direkt: «Wie viel Zeit setzen Management und Kader für ihren persönlichen Machterhalt ein?» Seine Antwort, nach einigem Zögern: «Es würde mich sehr überraschen, wenn es weniger als siebzig Prozent wären.» Diese Aussage, aber auch meine persönlichen Beobachtungen in vielen Unternehmen lösten in mir die Suche nach der optimalen Organisationsform aus: Wie muss ein Unternehmen kulturell und strukturell organisiert sein, damit sich Menschen sinnvoller Arbeit widmen können? Wie kann eine derartige Zeit- und Ressourcenverschwendung verhindert und die Frustration vermieden werden, die zwangsläufig durch Machterhalt bei den einzelnen Personen entsteht?

Ich habe in meinem Leben ausschliesslich in Unternehmen gearbeitet, die ich selbst gegründet habe, und konnte somit jeweils viel Einfluss auf deren Entwicklung nehmen. Natürlich habe ich rasch bemerkt, dass in kleineren Teams, das heisst mit weniger als 25 Menschen, häufig eine gesunde Dynamik entsteht. Mehrfach durfte ich erleben, wie aus diesen dynamischen Teams Unternehmen mit mehreren hundert Personen wurden. Es wurde anspruchsvoll, die ursprüngliche Idee zu erhalten, und häufig hatte ich den Eindruck, zu viele Kompromisse eingehen zu müssen. Vor allem aber entstand jeweils ein starkes Zentrum mit mehreren unselbstständigen Filialen. Das war zwar nicht per se schlecht, führte aber jeweils

zu einem Ungleichgewicht und einem Machtgefüge, das viele Potenziale bei den Individuen und im Kollektiv verhinderte und zudem Kundennähe erschwerte.

2010 entschloss ich mich deshalb mit meinen Freunden und langjährigen Weggefährten Stephan Müller, Robert Josef Stadler und Peter Zwysig ein völlig neues Unternehmen zu beginnen. Diese Unternehmung, Foryouandyourcustomers, ist nicht nur, wie jedes Unternehmen, eine ökonomische Einheit, sondern auch ein soziales Experiment: Wir suchen die optimale Organisationsform für ein international tätiges Unternehmen mit Dutzenden von Zellen und mehreren hundert Mitarbeitenden. Heute, nach den ersten fünf operativen Jahren und auf gutem Weg, diese Zielgrösse zu erreichen, ziehen wir eine erste Bilanz aus unseren zahlreichen sozialen Experimenten.

SYNARCHIE

ORGANISATION OHNE ZENTRALE Wir starteten Foryouandyourcustomers gleichzeitig in vier Städten – Zürich, Genf, München und Wien – jeweils mit einer separaten Gesellschaft als hundertprozentiger Tochter der Holding und eigenen CEOs und Teams. Es war eine der besten ersten Entscheidungen, das Unternehmen von Beginn an ohne Headquarter anzulegen – denn das hätten wir später kaum mehr korrigieren können. Heute besteht die Gruppe aus zehn gleichwertigen, relativ autonomen Zellen in enger Zusammenarbeit von insgesamt 83 Mitarbeitenden. Dieses Experiment betrachten wir als sehr

erfolgreich, auch wenn noch beobachtet werden muss, wie sich die Zusammenarbeit und Kultur mit dreissig, vierzig Zellen entwickelt.

Wir nutzen für das Funktionieren ohne Headquarter sowohl Hierarchie als auch Mechanismen, die wir Synarchie nennen. Als oberstes Entscheidungsgremium fungiert die Geschäftsleitung der Gruppe, bestehend aus allen Standortleitern. Entscheidungen werden dort im Konsent getroffen, also dann, wenn keiner der Anwesenden einen begründeten Einwand hat.

Natürlich benötigt auch unser Unternehmen übergreifende Services, die jedem Standort zur Verfügung stehen. Diese werden gemeinsam definiert und die Verantwortung an einzelne Zellen übertragen. Beispielsweise wird zurzeit das Marketing am Standort Uster, die Infrastruktur in Zürich und die Kunst in Wien koordiniert.

ZELLSTRUKTUR

STANDORT-SPEZIALISIERUNG IM GEMEINSAMEN VERBUND Jede Zelle besteht aus maximal 25 Mitarbeitenden. Dadurch kennen sich alle, die Hierarchie ist flach, die Führung direkt und persönlich respektive immer situativ. Natürlich ist die Idee einer kleinen Zelle für sich genommen nicht wirklich innovativ – wie sie entsteht und wie sie sich im Verbund organisiert, dagegen schon.

Eine neue Zelle entsteht im Unternehmen wie in der Natur durch Zellteilung. Entweder wurde die Maximalgrösse von 25 Mitarbeitenden (gemessen in Vollzeit-Äquivalenten) erreicht oder der Wunsch eines oder mehrerer Mitarbeiter nach einem eigenen Standort entsteht. So startete unser Standort Feldkirch im Juli 2015 mit zwei Mitarbeitenden aus

Sobald die Maximalgrösse von 25 Personen erreicht ist, wird ein Standort zellgeteilt.

Wien, die nach dem Studium und gegründeten Familien wieder zurück in ihre Heimat Vorarlberg wollten. Sie wählten die Ortschaft, das neue Büro, die Mitarbeitenden und die inhaltliche Ausrichtung weitgehend selbstständig. Unterstützung bei der Gründung erhielten und erhalten sie von den Standorten Uster und Wien. Wir haben gelernt, dass es zwei Zellen

benötigt, die eine neue Zelle in den ersten zwei Jahren begleiten, quasi eine Patenschaft. Damit werden die grundlegenden Erfolgsfaktoren sichergestellt.

Keine Zelle ist eine Kopie einer bestehenden Zelle, sondern wird durch die Gestaltungskraft des CEO geprägt. Der CEO einer Zelle sucht sich die Mitarbeitenden aus, mit denen er überdurchschnittlich gute Dienstleistungen erbringen kann. Jeder CEO einer Zelle ist für die Kundenzufriedenheit, die Ergebnisse und die Entwicklung seiner Zelle sowie für einen Aspekt der gesamten Gruppe zuständig.

Entscheidungen werden nur getroffen, wenn kein Anwesender einen begründeten Einwand hat.

Die inhaltliche Ausrichtung, sprich das Leistungsangebot und die Veränderungen einer Zelle, wird durch den CEO in Absprache mit den CEOs der anderen Zellen definiert. So befindet sich beispielsweise die Expertise für User Experience, Mobile und Design in Feldkirch, München und Wien, für Search & Merchandising in München, für Customer Relationship Management und Marketing Automation bei mir in Uster et cetera. Trotz dieser Spezialisierung ist in jeder Zelle alles vorhanden, was für die reibungslose Kundenarbeit vor Ort benötigt wird, wie beispielsweise Kundenbetreuung, Buchhaltung und Personalwesen.

Die Kunden werden lokal von der nächsten Zelle betreut. Die eigentliche Leistung wird für die meisten Kunden aus mehreren Standorten erbracht. Je besser wir das vernetzte Arbeiten beherrschen, desto besser und schneller können wir unsere Kunden beraten und bedienen.

Auch wenn wir uns hier noch mitten im Experiment befinden, sind die Vorteile der Zellstruktur immens. Die CEOs der einzelnen Zellen erwerben sich durch ständigen Austausch mit ihren Kollegen die Fähigkeiten, wie man in diesem Netzwerk am besten agiert. Die Fähigkeit, vom Gelingenden zu lernen und Gelerntes in verschiedenen Zellen wieder zu nutzen, wird dadurch gefördert, ebenso wie Empathie und Antizipationsfähigkeit. Schwankungen in der Auslastung einzelner Zellen können durch das vernetzte Miteinander zudem besser ausgeglichen und grosse Kundenprojekte bedeutend schneller realisiert werden als bei

Grenzen der Gehaltstransparenz

In der Blütezeit der New Economy rund um die Jahrhundertwende machte das auf CAD-Software spezialisierte Münchner Unternehmen Mensch und Maschine (MuM) damit Schlagzeilen, dass alle Gehälter für alle Beschäftigten völlig transparent waren – und dass die Bewertungen, die man von den Kollegen bekam, die Gehaltshöhe mitbestimmten. Das System funktionierte offensichtlich, und

MuM-Gründer Adi Drotleff wurde zum Vorbild für Transparenz.

Doch ein Jahrzehnt später schaffte Drotleff die Maximaltransparenz wieder ab. Das wichtigste Argument dafür: Grösse. MuM war in den Jahren zuvor von etwa hundert auf mehr als fünfhundert Beschäftigte an mehreren Standorten gewachsen. Damit hatten die einzelnen Mitarbeiter nicht mehr den Überblick über die Kollegen, was aber für eine kompetente Beurteilung aller Kollegen notwendig gewesen wäre. Auch die regionalen Unterschiede im Preis- und Gehaltsniveau liessen

sich auf diese Weise nicht mehr abbilden. MuM ist seither ein Softwarehaus wie viele andere auch. Und weiterhin profitabel.



Adi Drotleff . Quelle: boerse-global.de

anderen Unternehmen. Das Experiment betrachten wir als geglückt, auch wenn wir noch einiges dazulernen wollen.

DEMOKRATIE

DAS (GESCHEITERTE) EXPERIMENT MIT DER WAHL DES STANDORT-CEO Als wir das Unternehmen starteten, war vorgesehen, den jeweiligen CEO an jedem Standort durch die Mitarbeitenden der betreffenden Zelle in einer offenen Wahl bestimmen zu lassen. Nach dreimaliger Durchführung haben wir

Gehaltsabrechnung, Spesen, Zeiterfassung – alles ist für jeden Mitarbeiter einsehbar.

dieses Experiment beendet. Wir hatten erkannt, dass es sowohl für Mitarbeiter als auch für Führungskräfte beschränkt hilfreich ist und es zudem im Unternehmensumfeld keine echte Auswahl gibt.

Inzwischen identifizieren wir aus den bestehenden Mitarbeitern die natürlichen Führungspersonen, die zum gegebenen Zeitpunkt zu Geschäftsführern ernannt werden. Wir haben ausserdem gelernt, dass ein neuer CEO mindestens ein Jahr Teil des Unternehmens gewesen oder mit dem Unternehmen schon verbunden sein muss. Die Besetzung einer Führungsposition durch eine Person von aussen ist mehr-

mals gescheitert. Das in anderen Unternehmen gelernte Führungsverhalten funktioniert in unserer partizipativen und kooperativen Zusammenarbeit definitiv nicht.

So ganz gescheitert ist das Experiment mit der demokratisch gewählten Führung allerdings nicht. Es hat sich nämlich ein anderer Mechanismus entwickelt: Die Mitarbeitenden wechseln vermehrt den Standort. Und auch das ist ja eine Form, seinen Chef zu wählen.

EXTREM-TRANSPARENZ

DATEN-OFFENHEIT GEGENÜBER MITARBEITERN UND KUNDEN Alle internen Daten der gesamten Unternehmensgruppe sind für jeden Mitarbeiter frei zugänglich: ob Gehaltsabrechnungen, Zeiterfassung oder beispielsweise Spesen. Jeder Mitarbeiter kann sich auf diese Weise problemlos darüber informieren, wer im Unternehmen wie viel verdient und wer wie viel Zeit für welche Projekte und welche Arbeiten aufwendet. Nur sehr wenige Informationen sind nur für einen begrenzten Personenkreis sichtbar – die Bewerbungsunterlagen beispielsweise sind ausschliesslich den betreffenden Entscheidungsträgern zugänglich.

Ebenso frei einsehbar sind die Kundendaten für den jeweiligen Auftraggeber. Somit wird von Anfang an eine sehr hohe Durchlässigkeit garantiert, sodass ein Kunde bereits früh erkennen kann, wer die relevanten Personen innerhalb des Unternehmens beziehungsweise des jeweiligen Projektes sind.

Transparent sind auch alle Prozesse und Abläufe wie etwa die Gewinnverteilung. Circa ein Viertel wird für Steuern aufgewandt, jeweils zu einem weiteren Viertel verbleibt der Gewinn im Unternehmen, wird an Investoren und an Mitarbeiter ausgeschüttet.

Die hohe Transparenz hat sich eindeutig bewährt. Viele Dinge sind und bleiben dadurch einfach und klar. Das Experiment wird fortgesetzt.

OPEN SPACE

SOZIALTECHNIK FÜR SELBSTBESTIMMTE ZUSAMMENARBEIT Wir verwenden Open Space Technology (1985 von Harrison Owen entwickelt) nicht nur als Workshop-Methode an einzelnen Konferenztagen pro Jahr, sondern als Grundlage unserer Zusammenarbeit im Unternehmen. Open Space entzieht der Führung die direkte Kontrolle und schafft Moderation und Strukturierung durch die Initiative der Beteiligten. In der Praxis verlangt dies von den Führungskräften ein enorm hohes Vertrauen in jeden einzelnen Mitarbeitenden und den gesamten Prozess. Mit der Freiheit umzugehen, fällt jungen Menschen durch ihre Neugier oft leichter als erfahrenen Führungskräften, die noch daran glauben, dass es Druck und Ziele braucht, damit sich Menschen bewegen. Andererseits braucht es gute Führungsfähigkeiten, Schranken zu setzen, Demotivation zu verhindern und die Mitarbeitenden so zu unterstützen, dass sie ein sinnvolles Ergebnis anstreben und erreichen.

Jeder Mitarbeiter kann sich einbringen, kann Regeländerungen anstossen, sein Thema in der Geschäftsleitung direkt initiieren und Bedürfnisse anmelden. Durch diesen internen Anstoss und Austausch entwickeln sich Firma wie Mitarbeiter gleichermaßen weiter. Unser Managementsystem, das massgebend für unsere tägliche Arbeit ist, basiert auf dieser Philosophie.

Achtzig Prozent der Zeit soll man für etwas verwenden, das man für sinnvoll hält und beherrscht.

Open Space im Unternehmensalltag ist ein positives, aber auch ein junges Experiment. Hier investieren wir viel Zeit und prüfen, in welchen Schritten es weiter ausgebaut und getestet wird.

PERSÖNLICHE ENTWICKLUNG

DAS UNTERNEHMEN ALS MITARBEITERFÖRDERUNGSPROGRAMM

Jeder Mensch verfügt über wenige Stärken und Talente und ist in den meisten Disziplinen unfähig. Das heisst, der Anteil an Dingen, die jemand gut kann, ist sehr viel kleiner als das, was er nicht kann. Da das für alle Menschen gilt, gilt es auch für unsere Mitarbeitenden. Wir akzeptieren also deren (unsere) umfassende Unfähigkeit und konzentrieren uns auf die wenigen Stärken. Wie können wir das tun? Das ist die herausfor-

20-Prozent-Mythos

Eine der faszinierendsten Regeln des Suchmaschinen-Giganten Google ist die 20-Prozent-Zeit. Ein Fünftel ihrer Arbeitszeit sollten Google-Beschäftigte mit Projekten verbringen, die ihrer eigenen Meinung nach für das Unternehmen am sinnvollsten sind. So schrieben es die Google-Gründer Larry Page und Sergey Brin anlässlich des Börsengangs im Jahr 2004. Nicht was die Chefs meinen, sondern was man selber meint, sollte dafür den Aus-

schlag geben – ein Traum für jeden Wissensarbeiter und eines der besten Argumente im Kampf der Silicon-Valley-Unternehmen um die besten Köpfe der Tech-Welt.

Doch faktisch ist in dem reifer und riesig gewordenen Google-Konzern für dieses Zeitfenster kaum noch Platz. Auch wenn die Regel nie offiziell ausser Kraft gesetzt wurde, wird sie nur von maximal zehn Prozent der Beschäftigten genutzt – und auch von ihnen nur selten im gesamten Umfang. Eigeninitiativen beschränken sich in der Startphase eher auf ein Zehntel der Arbeitszeit; was mehr

braucht, wird eher zu einem offiziellen Projekt werden. Faktisch machen inzwischen auch Google-Beschäftigte an ihrem Arbeitsplatz vorwiegend das, was dort eben zu tun ist.



dernde Aufgabe dieses Experiments und ist vor allem eine Frage der Kultur und der Führung.

Wir behandeln Mitarbeiter als mündige Menschen. Das heisst, der Umgang miteinander ist offen und direkt, die Selbstverantwortung sehr hoch. Konflikte sind erlaubt und fördern die Weiterentwicklung aller Beteiligten.

Die Liebe an der Tätigkeit fördert die fachliche Entwicklung. Die Mitarbeitenden dürfen nicht überfordert werden, sondern sollen mindestens achtzig Prozent ihrer Arbeitszeit mit etwas verbringen, das ihnen sinnvoll erscheint und das sie beherrschen. Deshalb können sie die Mitwirkung an einem Projekt aus fachlichen oder ethischen Gründen ablehnen.

Jeder Mitarbeitende wählt seine eigene Funktionsbezeichnung und auch sein Erscheinungsbild auf der Firmen-Website. In einigen Zellen können die Mitarbeiter die Anzahl ihrer benötigten Ferientage eigenverantwortlich selbst festlegen und besprechen Lohnerhöhungen gemeinsam.

Jeder Mitarbeiter steuert seine Entwicklung selbst und wird darin von seinem Vorgesetzten und der Firmenkultur unterstützt. Vorgesetzte treffen so wenig Entscheidungen wie

Vorgesetzte treffen so wenig Entscheidungen wie möglich. Die Mitarbeiter steuern sich selbst.

möglich und für sie verantwortbar. Wir verstehen uns als umfassendes Mitarbeiterförderungsprogramm. Natürlich profitieren auch unsere Kunden davon, wenn sozial und fachlich kompetente Mitarbeitende ihre Projekte erfolgreich umsetzen.

Dieses Experiment ist extrem anspruchsvoll, da es um die Fähigkeiten, Charaktereigenschaften und Gewohnheiten der einzelnen Personen geht. Und es ist bereits sehr erfolgreich. Die bezahlte Arbeit verstehen wir als geeigneten Teil des Lebens, sich zu entwickeln. Deshalb experimentieren wir auch weiterhin intensiv an der Schaffung des idealen Umfeldes zur individuellen und kollektiven Entwicklung. <

Lucerne University of
Applied Sciences and Arts

HOCHSCHULE LUZERN

Wirtschaft

New Leadership – Next Steps

Gestalten Sie mit uns
moderne Führungswelten

Master/Diploma of Advanced Studies

MAS/DAS Leadership and Management
MAS Public Management

Certificate of Advanced Studies

Grundlagenmodule

CAS Leadership
CAS Betriebswirtschaft
CAS Public Management und Politik

Wahlmodule

CAS Leadership Advanced
CAS Coaching als Führungskompetenz
CAS Corporate Social Responsibility
CAS Mediation Grundlagen
CAS International Leadership

Weitere Informationen und Daten der Info-Veranstaltungen
www.hslu.ch/leadership-weiterbildung
ibr@hslu.ch, T +41 41 228 41 11

JETZT INFORMIEREN!

FH Zentralschweiz