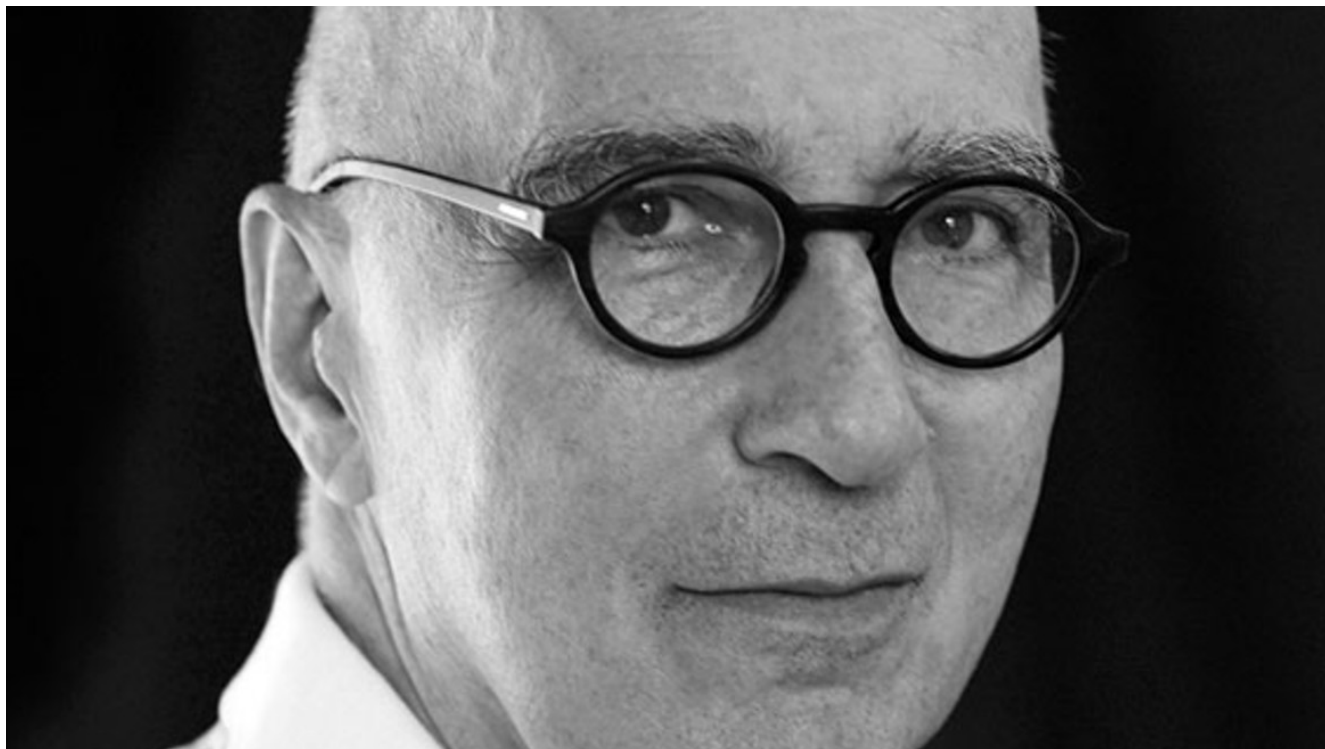


# Was CEOs schlaflose Nächte bereitet

Ein Gespräch mit dem CEO des European Drucker Forum, Richard Straub, über das Aufbauen von Mitarbeiterengagement.



Wenn es etwas gibt, das CEOs beunruhigt, dann sind es ihre Mitarbeiter: Mehr als ein Drittel der Mitarbeiter ist nicht motiviert und tut am Arbeitsplatz nur das Nötigste.

Nach Angaben der Steelcase Studie „Mitarbeiterengagement und Arbeitsplätze in aller Welt“ sind 37 Prozent der Mitarbeiter weltweit nicht motiviert. Hinzu kommen 29 Prozent, die weder motiviert noch unmotiviert sind. Wie können Führungskräfte das Engagement steigern? „Indem sie eine Gemeinschaft aufbauen“, sagt Richard Straub, der mehr als drei Jahrzehnte in verschiedenen Management-Positionen für IBM tätig war. Aktuell ist er Präsident der Peter Drucker Society Europe und steht an der Spitze des Global Peter Drucker Forums, eine der führenden Vordenker-Konferenzen im Managementbereich ([druckerforum.org](http://druckerforum.org)).

**360: Was denken Sie, warum sind so viele Mitarbeiter in kleinen und großen Unternehmen in der ganzen Welt unmotiviert?**

**RS:** Einer der wichtigsten Gründe ist, dass die Menschen kein Gefühl von Gemeinschaft spüren. Das Fundament einer Gemeinschaft ist ein gemeinsames Ziel: Mitarbeiter sind dann motiviert, wenn sie einen überzeugenden Grund haben, Teil eines Unternehmens zu sein. Es scheint eine einfache Sache zu sein – doch in Wirklichkeit ist es ziemlich schwierig.

### **360: Wie kann man eine Gemeinschaft entwickeln?**

**RS:** Die erste Frage lautet: Gibt es eine Vertrauensbasis im Unternehmen? Können die Menschen aus der Gemeinschaft ihren Chefs vertrauen? Setzen sich die Chefs für sie ein? Vertrauen muss verdient werden; man kann es nicht erklären. Als Führungsperson muss man es durch sein Verhalten gewinnen. Als nächstes kommt die Frage nach den Werten des Unternehmens. Hier geht es nicht darum, sich gut zu fühlen. Werte sind vielmehr klare Bekenntnisse zu den Prioritäten, die die Entscheidungen mitbestimmen. Wir können sagen, dass die Mitarbeiter unser wichtigstes Gut sind und dass wir uns um sie kümmern. Doch kommt dies in den Entscheidungen, die wir treffen, wenn wir zu Kompromissen gezwungen sind, wirklich konsequent zum Ausdruck? Es beginnt ganz oben und geht von dort wie eine Leiter nach unten.

Gemeinschaften formieren sich um Menschen, die aktiv miteinander kommunizieren und gemeinsame Werte leben. Organisieren Sie Aktivitäten quer durch die Aufgabenbereiche; vereinfachen Sie Verbindungen innerhalb des Unternehmens, damit sich die Mitarbeiter leicht grenzüberschreitend austauschen können. Je größer der Anteil an abgeschotteten Bereichen ist, desto schwieriger es ist es, Gemeinschaften aufzubauen. Wie einfach ist es für die Beschäftigten, sich problemlos zwischen den Hierarchieebenen auszutauschen? Wie gut sorgen Führungskräfte dafür, dass genügend Anreize da sind, um gemeinsame Ziele zu erreichen? Manche Unternehmen sind sehr hierarchisch und bürokratisch strukturiert – das ist der Tod jeder Gemeinschaft. Wenn man den Menschen aber erlaubt, über die abgeschotteten Bereiche hinweg zu arbeiten, dann haben Gemeinschaften eine Chance. Dies alles zu berücksichtigen, führt in unterschiedlichen Unternehmen zu unterschiedlichen Formen von Gemeinschaft.



360° interviewte Dr. Straub in Paris.

### **360: Können Sie uns ein Beispiel eines Unternehmens geben, bei dem das Gemeinschaftsgefühl besonders stark ausgeprägt ist?**

**RS:** Start-ups sind hierfür ein gutes Beispiel, sie haben so viel Energie, dass man es richtig spüren kann. Alle Teammitglieder sind eng mit ihrem Zweck verknüpft, jeder Einzelne identifiziert sich voll und ganz damit – selbst dann, wenn unklar ist, ob sie es schaffen oder alles verlieren werden. Es ist der Unternehmergeist, aber auch die Energie, die frei wird, wenn die Menschen spüren, dass sie Verantwortung tragen und vielleicht sogar für die Ergebnisse gerade stehen müssen. Sie erleben gemeinsam, wie sie etwas bewältigen, das durchaus schwierig sein kann, haben dann aber auch das Gefühl, etwas geschaffen zu haben, das es sonst nicht gegeben hätte.

### **360: Nicht jeder arbeitet aber in einem Start-up.**

**RS:** Alter und Größe eines Unternehmens spielen eigentlich keine Rolle. Vielmehr geht es um das Führungsmodell, das eher auf bürokratischen Prozessen basiert oder eben unternehmerisch geprägt ist und Innovationen in einem größeren Gesamtkontext fördert. Man muss den Menschen ein wenig Flexibilität geben und sie Dinge einfach tun lassen – selbst wenn sie Zeit kosten und nicht den kurzfristigen Zielen entsprechen. Um Innovationen hervorzubringen, sind gewisse Freiheiten nötig. Manche Firmen folgen der berühmten Praxis von 3M und gewähren ihren Mitarbeitern einen bestimmten Prozentsatz ihrer Arbeitszeit, damit sie Ideen verfolgen können, die nichts mit ihrer eigentlichen Arbeit zu tun haben. Wie gesagt, jedes Unternehmen findet seine eigenen Wege. Doch effektive Führungskräfte verbringen alle stets viel Zeit damit, den Widerspruch zwischen dem von Aktienmärkten und spekulativen Investoren verursachten, eher kurzzeitigen Druck und dem langfristigen Bedarf an motivierten, leidenschaftlichen und innovationsorientierten Gemeinschaften aufzulösen.

Jedes Unternehmen ist ein lebender Organismus mit eigener Geschichte, eigener DNA und eigener Kultur. Eine der größten Herausforderungen für Führungskräfte ist es, die richtige Mischung für ihr Unternehmen zu finden. Sie müssen es ermöglichen, dass sich die Teams und die ganze Gemeinschaft auf ihre Weise selbst organisieren, ohne dabei aber ins Chaos zu stürzen. Kein Manager kann je sagen: „Okay, ihr seid jetzt auf euch allein gestellt – macht, was ihr wollt.“ Vielmehr geht es um das Schaffen von vernünftigen Rahmenbedingungen, in denen die Selbstorganisation funktioniert.

**„Manche Unternehmen sind sehr hierarchisch und bürokratisch strukturiert – das ist der Tod jeder Gemeinschaft.“**

---

DR. RICHARD STRAUB

**360: In einem Ihrer Blog-Artikel schreiben Sie, dass „die sogenannte demografische Zeitbombe zu den großen Bedrohungen, aber auch Chancen des 21. Jahrhunderts zählt.“ Sämtliche helfenden Hände – oder besser noch: Gehirne werden dringend benötigt.**

**RS:** Dieses Thema muss von den Unternehmensleitern und den politischen Akteuren der westlichen Demokratien angegangen werden. In den kommenden Jahren werden wir vier Generationen Seite an Seite im Büro arbeiten sehen. Der aktuelle Regulierungsrahmen ist völlig ungeeignet, weil er auf einem Modell des Industriezeitalters basiert, das nur drei Lebensphasen kennt: Ausbildung, Arbeit, Ruhestand. Das war durchaus angemessen für die Zeit von Otto von Bismarck, als die ersten staatlichen Ruhestandsregelungen in Kraft traten. Angesichts der gestiegenen Gesundheitsaussichten und Lebenserwartungen sind sie aber längst völlig überholt. Wir müssen die Stärken und Fähigkeiten erkennen, die die Menschen in den verschiedenen Lebensphasen entwickeln, und es ihnen erlauben, auch weiterhin der Allgemeinheit zu dienen.

**360: Jungen Menschen wird nachgesagt, sie seien hungrig nach Mentoren. Wie viel Zeit sollten Führungskräfte für das Mentoring aufwenden und wie sollten sie dies am besten tun?**

**RS:** Hierfür gibt es kein Patentrezept. Dennoch, mit wachsender Erfahrung steigen auch die Kompetenzen für das Mentoring. Peter Drucker war stets skeptisch, dass Führungskräfte durch Worte viel erreichen würden. Wenn so etwas wie das Mentoring eine gute Idee sein sollte, dann forderte er eine systematische Betrachtung, eingebettet in Verfahren und Prozesse. Ein klassisches Beispiel, das Mentoring zu systematisieren, ist das duale Ausbildungssystem in Deutschland und Österreich, wo die Ausbildung mit großem Erfolg seit Jahrzehnten mit praxisorientierten Phasen kombiniert wird.

**360: Lynda Gratton von der London Business School macht deutlich, dass ein großer Teil des Wissens erfahrener Mitarbeiter implizites Wissen ist. Wie gelingt es Führungskräften, dass sich die Generationen mischen, dass sie Zeit miteinander verbringen und dass tatsächlich ein Wissenstransfer stattfindet?**

**RS:** Es wurde bereits viel geschrieben über Wissensmanagementsysteme zur Vereinfachung des Wissensaustauschs, aber auch über Social Media, die noch flexiblere Wege der Kommunikation und der Verbreitung von Wissen und Erfahrungen in Unternehmen bieten. Dennoch sollten wir nicht glauben, dass diese großartigen digitalen Werkzeuge ebenso effektiv wären, wenn es nicht daneben all die analogen Methoden zur Förderung der menschlichen Interaktionen gäbe: Wasserspender, Raucherecken (ja, es gibt noch immer Raucher) und die Open Spaces, die es den Menschen erleichtern, sich informell auszutauschen – mithilfe einer impliziten Kommunikation, die noch nicht digitalisiert wurde und vielleicht auch nicht digitalisierbar ist.

**360: Inwiefern können Räume Führungskräfte dabei unterstützen, eine Gemeinschaft aufzubauen?**

**RS:** Mit permanent unter Kostendruck stehenden Managern sind zu viele Unternehmen dazu übergegangen, physische Räume, in denen tatsächlich gearbeitet wird, immer weiter zu reduzieren oder ganz abzuschaffen. Viele folgen dabei der Vorstellung, dass es in einer Welt der flachen Hierarchien keine Rolle spielt, wo man arbeitet – schließlich gibt es ja all die digitalen Geräte, um sich jederzeit mit Kollegen auszutauschen oder zusammenzuarbeiten. Inzwischen bemerken aber immer mehr Führungskräfte, dass dieses von Kosteneinsparungen getriebene Modell massive Fehler aufweist. Arbeiten ist ein sozialer Prozess. Man kann und sollte digitale Werkzeuge einsetzen, um das Arbeiten zu unterstützen. Doch wird es nie gelingen, die vielförmigen Verknüpfungen einer Gemeinschaft zu ersetzen, die sich an Orten der Begegnung und des Austauschs etabliert haben.

Für mich sind Räume essenziell. In den letzten Jahren kam der Glaube auf, man könne den persönlichen Austausch durch Technologien ersetzen. Bis zu einem gewissen Grad mag das stimmen, doch natürlich gilt dies nicht für das Wesentliche in der menschlichen Interaktion. Nehmen Sie virtuelle Teams: Man kann Technik einsetzen, um sie zu unterstützen. Doch das wird nur dann funktionieren, wenn sich die Teammitglieder zuvor getroffen haben und sich gegenseitig vertrauen. Um aber Vertrauen aufzubauen, um die engen Verbindungen zur Unterstützung der Teamarbeit zu knüpfen und um das Fundament für eine Gemeinschaft zu legen – dafür braucht man den direkten persönlichen Austausch.

Will man Gemeinschaften mithilfe der Gestaltung von Arbeitsräumen aufbauen, dann wird es in Zukunft zunehmend darum gehen, Räume zu schaffen, die nicht nur die Interaktionen der Mitarbeiter, sondern auch den Austausch mit Geschäftspartnern fördern. Die Videokonferenztechnik kann den persönlichen Austausch zwar nicht ersetzen, wird aber dennoch immer besser. Ich will die Technik jetzt nicht schlechtreden, doch für mich kommen die menschlichen Interaktionen immer zuerst. Führungskräfte müssen zunächst das bereitstellen, was die Mitarbeiter hierzu brauchen. Und erst dann kommt die Technik, die die Rolle globaler Teams stärken kann. Im Wesentlichen geht es um Spannung, Leidenschaft und das gemeinsame Erledigen von Aufgaben – darum, etwas gemeinsam zu erreichen.

**360: Sie reisen viel durch Europa und treffen Führungskräfte verschiedener Unternehmen – welche Arbeitsplätze beeindruckten Sie am meisten? Welche ließen Sie denken: „Hier würde ich gern arbeiten?“**

**RS:** Erst kürzlich hatte ich ein Meeting in der jungen Firma „The Family“, die in Start-ups investiert und – in guten wie in schlechten Zeiten – bereits zahlreiche Beteiligungen durchgeführt hat. Während des Gesprächs mit einem der Geschäftsführer, das in einem Open Space stattfand, der mich unwillkürlich an ein Kaffeehaus erinnerte, konnte ich weitere Besprechungen in größeren Gruppen beobachten. Das Umfeld war komfortabel und locker, doch es gab keinen Zweifel, dass die Besprechungen vollkommen konzentriert abliefen. Das erinnerte mich daran, dass die Wiener Kaffeehäuser und die berühmten Salons aus der ersten Hälfte des 19. Jahrhunderts einst Orte des intensiven, interdisziplinären Wissensaustauschs und Geburtsstätten vieler wichtiger Innovationen waren.

© 1996 - 2019 Steelcase ist der weltweit führende Spezialist für Büro-, Hochschul- sowie Krankenhauseinrichtungen und Experte für innovative Raumlösungen. Unsere innovativen Produkte beruhen auf umfassenden Forschungsanstrengungen.