

DIE RELATIONALEN ECONOMIES OF INTELLIGENCE IN DER FÜHRUNG/1

2

Mein Konzept der „Economies of Intelligence“ in der Führung stellt unablässig die Art und Weise in Frage, wie wir ein bestimmtes Führungsergebnis erzielen – um dann laufend neu und flexibel die entsprechend passenden Führungsprozesse zu schaffen.

Wenn wir in eine größere Wohnung umziehen, dann stehen wir plötzlich vor der Herausforderung, mehr Fläche in der gleichen verfügbaren Zeit sauber halten zu müssen. Senken wir in einem solchen Fall gleich unsere Arbeitspensum im Job, weil wir davon ausgehen, dass wir mehr Freizeit für den Wohnungsputz brauchen? Oder alternativ: Werden wir sofort nach einer Reinigungskraft suchen, weil wir wissen, dass wir die „notwendige Mehrzeit“ nicht haben? Beides aller Wahrscheinlichkeit nach nicht. Was wir tun, ist vielmehr das, was ich unter dem Begriff „Economies of Intelligence“ zusammenführe: Wir organisieren die Herstellung des gewünschten Ergebnisses anders. Brauchen wir dafür automatisch mehr Zeit? Nein, natürlich nicht. Wir versuchen, alles in der gleichen Zeit unterzubringen – nur gehen wir an die Herstellung des neuen Ergebnisses eben anders als bisher heran.

Ähnlich verhält es sich, wenn wir ein zweites Kind bekommen: Da, wo bislang 24/7 zwei Elternteile um ein Kind herumwuseln mussten, würde der erprobte Ökonom wahrscheinlich berechnen, dass wir mit der Geburt des 2. Kindes um zwei weitere Elternteile ansuchen müssen. Was aus seiner Sicht verständlich ist: Er geht ja von fixierten Prozessen aus, für deren Optimierung sich jemand lange den Kopf zermartete hat (wenngleich wir instinktiv wissen, dass jeder Prozess praktisch über Nacht an Sinnhaftigkeit verlieren kann).

In unserem Alltag gehen wir jedoch nicht von fixierten Prozessen aus, sondern stellen das neue Ergebnis „Zweikinderbetreuung“ (in der gleichen Zeit – wir haben immer noch 2 Elternteile 24/7!) eben anders her. Nicht schlechter! Aber eben anders. Und definitiv „einfacher“, als wenn wir unser Leben mit zwei weiteren Elternteilen gestalten müssten...

1. Das Prinzip der Relationalen Economies of Intelligence

Die zentrale Idee der „Economies of Intelligence“ besteht darin, nicht bestehende Prozesse aneinanderzureihen, sondern die Ergebnisherstellung neu (und immer so einfach wie möglich) zu denken.

Wenn also Ihre Direct Reports nach „mehr Mitarbeitern“ rufen, wissen Sie, dass es in Wirklichkeit um das Neudenken der Prozesse geht. Und ich gehe davon aus, dass Sie das gleiche Ergebnis auch mit einer Person herstellen können – nur eben anders, und mit den Möglichkeiten des digitalen Zeitalters tausendmal einfacher. Aber: **Wir müssen den Prozess von der Pike auf neu denken, und nicht den bestehenden Prozess korrigieren oder gar versuchen, den gleichen Prozess anstatt mit 10 Leuten nun mit einer Person herzustellen.**

Und damit kommen wir zu einem wesentlichen Punkt:

Die Idee greift nur dann,

- wenn wir unsere Direct Reports über „das eine große Ergebnis“ – einen klar formulierten, langjährigen Rahmen (Radatz, 2013) führen und sichern, dass diese es auch laufend erbringen, UND
- wenn wir sie darüber hinaus nicht mit „Sonderprojekten“, „Top Management-Ausrichtungen“ und „Spezialaufgaben“ betrauen, UND
- wenn wir schließlich unseren Direct Reports die Hoheit über die Prozessgestaltung überlassen.

DIE RELATIONALEN ECONOMIES OF INTELLIGENCE IN DER FÜHRUNG/2

2

Der Mix aus ergebnisfokussiertem Rahmen (anstatt Zielen, Projekten und Aufgaben) und völligem Loslassen in der Verantwortung für die Prozessgestaltung bildet also die Basis für die erfolgreiche Nutzung von Economies of Intelligence. Und hier haben die meisten Unternehmen – egal welcher Branche und Herkunft – noch enorm viel nachzuholen.

2. Voraussetzungen für die erfolgreiche Nutzung von Economies of Intelligence

Nun sollte optimaler Weise – zumindest will das unser Arbeitsvertrag so – unser Ergebnis innerhalb einer bestimmten Arbeitszeit erzielt werden. Und hier besteht aus meiner Sicht ein weiterer zentraler Problempunkt, der einer intelligenten Arbeit aus meiner Sicht entgegensteht: Arbeit wird (immer noch! Im 21. Jahrhundert!) nach Zeit bemessen, obwohl wir alle wissen, dass Zeit keine wie immer geartete Relevanz für die Qualität und sinnhafte Gestaltung unserer (in Zukunft praktisch nur noch kreativen) Arbeit hat.

Und dass wir Arbeit immer noch mit Zeit fix in Verbindung bringen, gilt leider für uns alle. Denken Sie nur an sich selbst: Was geht Ihnen als erstes durch den Kopf, wenn eine junge Vollzeitkraft Ihres Teams an einem herrlichen Sommermontag um 13.00 fröhlich pfeifend mit ihren Badesachen aus dem Büro geht? (oder wenn sie sogar überhaupt nicht kommt, weil sie sagt, dass ihre Arbeit getan und sie lieber den Tag im Schwimmbad verbringt und morgen wieder voll und ganz in ihrer Arbeit aufgehen wird?) Richtig: Sie denken so etwas wie „Na, das ist ja interessant. Wenn das bei uns die Runde macht, dann bekommen wir ein echtes Problem“, oder „Das kann ja nicht wahr sein. Die soll mal schön hierbleiben.“

Sicherlich NICHT denken Sie zukunfts-fokussiert wie „Endlich ein Mitarbeiter, der mit sich selbst in Balance ist und das Beste aus sich herausholt“ oder „Cool. Von der kann ich offensichtlich noch einiges über Zeiteinteilung lernen.“

Es ist die Kultur im Unternehmen, das viele, viele Jahre lang mit der tayloristischen Prägung aller Betriebswirtschaftsstudien – und danach in allen Unternehmen auf der ganzen Welt (!) als Paradigma gepeitschte Kriterium der Arbeitszeit, das unserer intelligenten, knappen Arbeitszeit im Weg steht: Wir stellen Menschen „mit einer bestimmten Arbeitszeit“ ein, weil wir uns zutrauen, einem bestimmten Ergebnis eine bestimmte Erfüllungszeit zuzuordnen. Allein das halte ich für mehr als fraglich. Aber es geht noch weiter: Wir bewerten Menschen nach ihrer Arbeitszeit – und wenn es nach den Arbeitnehmervertretern und den Arbeitsgerichten geht, NUR nach ihrer Arbeitszeit. Unendlich viele Arbeitsgerichtsprozesse wurden in der Vergangenheit schon von Unternehmen verloren, die von ihren Mitarbeitern ein bestimmtes Ergebnis erwartet haben, und ausschließlich „Anwesenheitszeit“ zugesprochen bekommen haben... und noch heute hören wir vielerorts, „Er war ein braver Mitarbeiter. Immer da...“

1) Die Überwindung des Zeitarbeits-Paradigmas

Wenn wir tatsächlich eine Kultur der intelligenten, knappen Arbeit im Unternehmen etablieren wollen (mit dem Ziel, Direct Reports langfristig motiviert zu halten und kontinuierliche Innovation und Wettbewerbsvorteile zu sichern), dann müssen wir meines Erachtens das Paradigma der Beurteilung nach Zeit überwinden. Wir stellen dann jemanden ein, der sich zutraut, ein bestimmtes Ergebnis zu erzielen (was sich natürlich zuallererst in den Stellenanzeigen niederschlägt: Dann suchen Sie nicht mehr nach einer „Vollzeitkraft, mit langjähriger Erfahrung, analytischem Denken und hoher Kundenorientierung“.

DIE RELATIONALEN ECONOMIES OF INTELLIGENCE IN DER FÜHRUNG/3

2

Sondern Sie suchen nach „einem Direct Report mit hoher Entrepreneurship-Affinität, der sich zutraut, monatlich 30 internationale Neukunden für ein Gehalt von xx an Land zu ziehen“ – Letzteres ohne Stundenangabe. Und bei Letzterem führen Sie mit den Bewerbern ein Gespräch, in dem diese Sie mit einem Einsteigerkonzept überzeugen. Die Zeit, welche der neue Direct Report dann für die Umsetzung dieses Konzepts pro Woche oder Monat aufwendet, ist uns – sind wir ehrlich – egal, weil Ihnen ja die Leistung etwas Wert ist. Wieviel Ihnen die Leistung wert ist, das sollten Sie schon im Jobprofil verdeutlichen. Und dann wird es sicherlich Menschen geben, die für dieses Ergebnis weniger lange und andere, die dafür länger brauchen.

2) Paradigmenwechsel im Role Model

Und – voilà – hier kommt der Paradigmenwechsel nun zu tragen: Denn Sie schauen plötzlich auf das Role Model des – ja! – des Mitarbeiters, der weniger lang braucht. Er wird zum Helden des Unternehmens, von ihm können Sie und andere Mitarbeiter lernen. Hier steckt die Innovation! Denn je weniger lang Ihre Mitarbeiter arbeiten, desto ausgeglichener sind sie, desto zufriedener sind sie, desto mehr Freiraum haben sie, nachzudenken – und desto länger werden sie in Ihrem Unternehmen gut und gern arbeiten. Und schließlich schaffen die früher Gehenden im flexiblen Büro Platz für andere, die auch noch arbeiten und an den Shared Services teilhaben wollen.

3) Paradigmenwechsel im „gesunden“ Arbeitspensum

Solcherart auf uns selbst zurückgeworfen, sind wir dann praktisch gezwungen, zu überlegen, wie hoch unser subjektiv „gesundes“ Arbeitspensum ist. Und das ist meines Erachtens ein sehr großer Unterschied zu unserem bisherigen Erleben, in dem der Staat im

Arbeitsrecht jeweils festgelegt hat, ob das „gesunde“ (?) Arbeitspensum bei 50, 45, 40, 38,5 oder 32 Stunden liegt. Eigentlich steht es uns frei, unser gesundes Arbeitspensum zum jeweiligen Zeitpunkt selbst zu wählen – wenn wir von einer wertorientierten anstatt einer zeitorientierten Bezahlung ausgehen. Das Argument, „Ich bin doch nicht blöd und arbeite weniger – da verliere ich ja einen Teil meines Gehalts“ fällt ja dann weg und könnte im besten Fall sogar ersetzt werden durch ein „Ich erreiche mein Ergebnis regelmäßig binnen so kurzer Zeit, dass ich auch noch großartige Boni ausgezahlt bekomme, weil ich ein Role Model für andere bin“.

Und wir könnten damit praktisch nebenbei auch die ewige Diskussion „Kinderbetreuung oder Arbeit“ wirksam und für die Entwicklung der Kinder sehr förderlich lösen, indem die Arbeitszeit vom Gehalt entkoppelt wird. Einmal ganz abgesehen von der ebenfalls ewigen Thematik der „Unterschiede zwischen der Bezahlung von Frauen und Männern“. Und damit könnten wir wiederum ein anderes Gesellschaftsbild schaffen.