

Konforme Angestellte – das war einmal

Netzwerke statt strenger Hierarchien - mit den „digital natives“ verändern sich die Regeln der Arbeitswelt. Wie sollen Führungskräfte reagieren? Neue Management-Bücher geben Rat.

Petra Schäfer
Düsseldorf

Es ist so etwas wie die Apokalypse des Chefseins. Eine neue Generation von Mitarbeitern, die sogenannte „Generation Play-Station“, erobert die Wirtschaft. Mit ihnen wächst die Furchtlosigkeit vor Hierarchien, neue Verhaltensmuster machen sich breit. Der „neue“ Manager - netzkompatibel muss er sein, nicht altbacken.

„Führungskräfte in der Wirtschaft können - und werden in Zukunft - von ihren Followern ernannt werden, ebenso wie die Follower auch in den Social Media selbst bestimmen, wer ihre Anführer sind, indem sie ihren Tweets oder Blogs folgen.“ So radikal an Internetplattformen wie Facebook und Twitter orientiert geben Pekka A. Viljakainen und Mark Müller-Eberstein in ihrem Managementratgeber „Digital Cowboys“ die Richtung vor.

Für die Eliten der alten Garde - schon die in den 60er- und 70er Jahren Geborenen zählen dazu - liefern mehrere neue Buchtitel eine Art Überlebenshilfe in der Zusammenarbeit mit den nachfolgenden Generationen: „Leadership 2.0“ von Maren Lehky gehört auch dazu. Für die Herausforderungen der sich ständig wandelnden Wirtschaftswelt benötigen immer mehr Führungskräfte Orientierung. Die sollen sie paradoxerweise ausgerechnet im Leitbild des klassischen Un-



Pekka A. Viljakainen, Mark Müller-Eberstein:
Digital Cowboys.
So führen Sie die Generation Play-Station
Wiley, Weinheim
2012, 354 Seiten,
19,90 Euro



Maren Lehky:
Leadership 2.0
Campus,
Frankfurt 2012,
232 Seiten,
24,99 Euro



Wolfgang Zimmerman:
Unternehmer sind Verrückte
Springer Gabler,
Wiesbaden 2012,
313 Seiten,
29,95 Euro

ternehmers entdecken, meint Wolfgang Zimmermann in „Unternehmer sind Verrückte“. Groß erscheint die Kluft zwischen den geordneten Strukturen der Vergangenheit und den Netzwerken der Gegenwart. Manager suchen nach neuen Ansätzen, mit einer völlig anderen Arbeitsmentalität umzugehen.

Die Protagonisten der neuen Welt heißen digitale Eingeborene, so genannte „digital natives“, oder Generation Y. Sie sind nach 1980 geboren und schon „vernetzt, verdrahtet und neugierig“ aufgewachsen. Die Berater Viljakainen und Müller-Eberstein, beide keine „digital natives“, suchen dennoch ihre Nähe. Ihr Buch ist eine Art Handbuch der täglichen Begegnungen mit den jungen Jägern nach Informationen und kreativen Ideen.

Während die Struktur des Buchs ähnlich wie im Internet mehr aufhäufend als logisch konzipiert ist, bieten kleine Zusammenfassungen eine Art Hängebrücke für Manager auf dem Weg über die Schlucht des digitalen Zeitalters: „Bei der Play-Station-Generation sind Transparenz, die Bedeutung der persönlichen Wertschöpfung, gute Kommunikationsfähigkeiten und eine natürliche Leichtigkeit im Umgang mit internationalen Netzwerken in den Genen verankert.“ Team-Meetings solle jede Führungskraft ähnlich wie



Schaufensterpuppen in Manhattan: Mit der Generation der „digital natives“ ändert sich die Gleichförmigkeit im Wirtschaftsleben.

eine Castingshow anlegen: Wer hundertprozentigen Einsatz zeige, komme weiter. Dass das Buch auch von einem eigenen Diskussionsforum im Internet begleitet wird, entgeht keinem Leser: Zu häufig weisen die Autoren auf ihre digitale Selbsthilfegruppe hin.

Wem die Führungshilfe für „Digital Cowboys“ zu raubeinig erscheint, dem sei der neue Titel der Führungskräfte-Trainerin Maren Lehky empfohlen. Die frühere Personalleiterin und Geschäftsführungsmitglied eines Hamburger Maschinenbauunternehmens versucht, gestandene Manager mit „Leadership 2.0“ an brennliche Fragen heranzuführen. „Wie führt man Digital Natives?“ fragt Lehky und findet die Antwort, dass der Chef zukünf-

Offenheit und Neugier statt Mikromanagement

Von der Erfindung des Teebeutels bis zur Unternehmenskultur: Zwei Experten schreiben anschaulich über Innovation.

Winfried Kretschmer
Erding

Anfang des 20. Jahrhunderts war es üblich, Tee in Blechdosen zu verschicken. Für den Versand von Teeproben war dieses Verfahren jedoch wenig geeignet, denn es machte die Sendung schwer und teuer. Der Teehändler Thomas Sullivan ersann daher eine Alternative: Er verschickte die Proben in kleinen Seidensäckchen - mit unerwarteten Folgen. In der Annahme nämlich, der Händler habe das so gewollt, hängten die Kunden die Beutel in kochendes Wasser - der Teebeutel war erfunden. Ein Beispiel für Serendipity.

Serendipity ist eines der am schwersten zu übersetzenden Wörter der englischen Sprache. Es beschreibt „die zufällige Beobachtung von etwas Nützlichem, nach dem man nicht gesucht hat“, so Oliver Gassmann und Sascha Friesike in ihrem Buch „33 Erfolgsprinzipien der Innovation“. Eines davon: Serendipity. Nun mag man fragen, wie etwas Erfolgsprinzip sein kann, was einem definitionsgemäß zufällig widerfährt - doch mechanische Erfolgsformeln sind die Prinzipien

nicht, die die Autoren in ihrem 288 Seiten umfassenden, herstellerisch schön gestalteten Reader vorstellen.

Gleich eingangs machen sie klar: „Innovation ist kein vorhersagbarer Prozess“. Sondern Ergebnis einer Haltung zur Welt, deren wichtigste Kennzeichen Offenheit und Neugier sind. „Manchmal muss man es hinnehmen, dass man die Lösung eines Problems gefunden hat, das man gar nicht hatte“, heißt es etwa zu Serendipity - und das verrät schon viel über die Herange-

hensweise der beiden Innovationsexperten. Ihre drei- bis fünfseitigen Abhandlungen zu den 33 Stichwörtern sind eher Kurzsays denn trocken-nüchterne Sachbuchkapitel.

Die Autoren wollen zeigen, „wie innovative Unternehmen arbeiten“, und stellen Möglichkeiten vor, „die erfolgreiche Innovatoren nutzen“. Die Bandbreite reicht von Naheliegender wie Open-Innovation oder Crowdsourcing bis hin zu Überraschendem wie dem „Kleines-Schwarzes-Prinzip“ („Vieles ist überflüssig“) oder dem Eisenhower-Prinzip („Warum wir zu viel vom Falschen tun“). Manches wirkt allerdings etwas bemüht auf die Buchidee hingetrimmt.

Liest man sich indes genauer ein, erfährt man nicht nur viel Grundsätzliches über Innovation und bekommt zahlreiche Anekdoten aus der Innovationsgeschichte erzählt, sondern könnte den Buchtitel gar für eine Form subtiler Subversion halten. Denn wer harte Erfolgsprinzipien im Stile eines Managementratgebers erwartet, findet sich hier unversehens auf dem Feld weicher Faktoren wieder.



Oliver Gassmann, Sascha Friesike:
33 Erfolgsprinzipien der Innovation
Hanser, München
2012, 256 Seiten,
19,90 Euro

Innovation, das machen Gassmann und Friesike unmissverständlich deutlich, gedeiht nicht, wo ein engmaschiges Mikromanagement mit Anweisung und Kontrolle den Mitarbeitern kaum Freiräume für eigene Ideen und zur Entwicklung eigener Lösungswege lässt. „Wenn der Chef das größte Büro hat, schwer zu erreichen ist und immer das letzte Wort hat, ist Innovatives kaum möglich.“

Das ist natürlich zugespitzt, unterstreicht aber, worauf es den Autoren ankommt: Innovation ist eine Frage der (Unternehmens-)Kultur. Gerade hier tritt der Konflikt zwischen alten Strukturen und neuen Erfordernissen einer dynamischen Wirtschaftswelt am deutlichsten zutage. Und er führt letztlich zu einem Widerspruch zwischen dem Binnenverhältnis der Unternehmen und ihrem Marktauftritt - von Gassmann und Friesike klar benannt: „Wir belohnen Konformität, verkaufen aber Produkte über Individualität.“ Das kann nicht gutgehen.

Da stimmt das „Zukunfts-Prinzip“ - „Das meiste ist noch gar nicht getan“ - nur bedingt versöhnlich. Denn es fragt sich immer: von wem?

Der Teebeutel war eine zufällige Innovation.





tig als Berater und Mentor gefragt sein werde. Ade Status und Autorität. Die Alles-geht-über-meinen-Tisch-Philosophie passe nicht zu der Selbstständigkeit, die die jüngere Generation für sich einfordere. Wem das Lockern der Zügel gelinge, der werde durch gute Ergebnisse belohnt.

Überraschend ist, dass Lehky in ihrem übersichtlich strukturierten Managementhandbuch nicht an Kritik für das digitale Zeitalter spart. Das Arbeitsverhalten im BlackBerry-Zeitalter treibe „seltsame Blüten“. Multitasking sei ein Irrtum, der die Leistungsfähigkeit einschränke. Chefs sollten für ihre Teams Spielregeln für Smartphone-Benutzung und Wochenendarbeit festlegen. Doch lässt sich die Generation Y das bieten?

Viele solcher Unwägbarkeiten prägen aktuell das Wirtschaftsleben. Wer als Manager in Zeiten des Umbruchs nach einem persönlichen Anker für sein Tun sucht, der findet ihn bei Wolfgang Zimmermann, bayerischer Unternehmerspross, in „Unternehmer sind Verrückte“. Er analysiert den Unternehmer als Grenzüberschreitenden, Wagemutigen, Zupackenden. Manager sollten trotz aller Vorgaben in Konzernen etwas vom Wertegerüst der Unternehmer für ihren eigenen Job übernehmen. Ganz wie die Digital Natives, die keine Grenzen mehr akzeptieren wollen.

H Alle auf dieser Seite vorgestellten Bücher auch bei handelsblatt-shop.com

KARRIERETIPPS FÜR FRAUEN UND MÄNNER

Aschenputtel und der König

Mehr Chefinnen braucht das Land. Da sind sich Politik und Wirtschaft einig. Langsam bahnen sich die Führungsfrauen ihren Weg. Doch beim Blick nach oben bewegt eine Frage die Welt der Mitarbeiterinnen, Assistentinnen und Praktikantinnen: Was haben Chefinnen, das ich nicht habe? Kann ich das auch? Die Antwort liefert „Die Kunst des Aufstiegs“ von Monika Henn: Nicht jede kann und will es.

Nach den gut gemeinten Tipps der zahllosen Frauen-Karriereratgeber hat sich die Personalberaterin aufgemacht, der Realität ins Auge zu blicken. Sie hat Frauen mit ähnlich guter Ausbildung, aber auf verschiedenen Hierarchiestufen in Unternehmen befragt. Ihre Dissertation ist die Grundlage, was dem Titel eine verlässliche Detailtreue und Lesbarkeit beschert. Für die zweite Auflage hat sie ihr Buch aktualisiert.

Zwischen Chefin und Mitarbeiterin liegen nicht nur der Kontostand und die Dienstwagengröße weit auseinander, sondern vor allem die Lebenseinstellungen: Es treffen Aschenputtel auf Macherinnen. Viele Frauen würden auf „ihren Prinzen“ warten, der ihre gute Leistungen mit einer Beförderung honoriere.

Falsch, meinen die Führungsfrauen. Henns Buch bietet wie ein Nachschlagewerk als Quintessenz einen Überblick über die „Erfolgsfaktoren“ der Chefinnen: Eigeninitiative, Sichtbarkeit und das

Einfordern des beruflichen Fortkommens stehen hier weit vorne. Und: persönliche Nachteile in Kauf nehmen. Denn ganz oben bleibe eben wenig Zeit für Privates. Viele berufstätige Frauen lehnen das jedoch ab – noch.



Monika Henn:
Die Kunst des Aufstiegs.
Was Frauen in Führungspositionen kennzeichnet
Campus, Frankfurt 2012, 226 S., 24,90 Euro

Derweil scheinen männliche Chefs und ihre Nöte zunehmend aus dem Fokus zu geraten. Peter Modler weiß das zu verhindern. Er will den geplagten Männern ihre Souveränität wiedergeben: „Die Königsstrategie“ liest sich wie ein Episodenbuch vom Therautensofa.

Modler, eigentlich Unternehmensberater, brilliert mit Tipps für alle Plagen eines Chefs. Druck auf der Brust? Keinen Mut, die Mitarbeiter einmal selber machen zu lassen? Dem betroffenen Klienten rät Modler, dringend zwei Wochen auszusteigen und einen Arzt zu konsultieren.

Damit rüttelt Modler an einem weit verbreiteten Phänomen: Berufliche Krisen und Erschöpfungszustände sind in Manager- und Unternehmerkreisen zum echten Problem geworden. Als plakativer Erzähler wirft der frühere Medienmanager Fragen nach der richtigen Balance zwischen Beruf und Privatem auf.



Peter Modler:
Die Königs-Strategie. So meistern Männer berufliche Krisen
Krüger, Frankfurt 2012, 224 Seiten, 19,90 Euro

Die Krönung seiner Lebensstrategie sind die „zehn Gebote des Königs“: „Du sollst keine Angst haben vor einem Rückzug“ steht dort im Buch gleich über dem Gesetz „Du sollst die Initiative zurückgewinnen“, um souverän zu bleiben. Echte Männerprobleme eben. Petra Schäfer

4. Handelsblatt Symposium, 20. und 21. September 2012, Hyatt Regency Düsseldorf

Insolvenzrecht 2012.

Ein anspruchsvolles und exklusives Forum zu aktuellen Insolvenzrechtlichen Themen

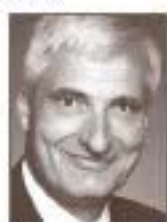
Mit diesen und weiteren Insolvenzrechtsexperten:



Dr. Frank Kabelius,
Kabelius & Zimmermann
(Vorsitz)



Dieter Fockenbrock,
Handelsblatt GmbH
(Vorsitz)



Prof. Dr. Godshard Kaysa,
IX. Zivilsenat des BGH



Prof. Dr. Heinz Völkner,
Amtsgericht Köln und
Institut für Internationales
und Europäisches Insolvenzrecht,
Universität zu Köln



Paul Muschiel,
HSEC Trinkaus &
Burkhardt AG



Matthias Beck,
Ernst & Young GmbH

Besuchen Sie auch den Workshop
„Up-Date ESUG“ am 19. September!



Weitere Informationen im Internet:

<http://vhb.handelsblatt.com/insolvenzrecht>



Antje Weiruß, Info-Telefon: 0211 9686 - 3513

Konzeption und Organisation:

EUROFORUM
Quality in Business Information

Handelsblatt
Substanz entscheidet.