



Arbeit trifft Art: Die Veranstaltung fand im Kunstmuseum Wolfsburg statt.

## „Ich bin niemand, der nur die New Work-Party schmeißen will!“

VON HOLGER ISERMANN

**D**r. Markus Reitzig ist Professor und Lehrstuhlinhaber für Strategisches Management an der Universität Wien. Wir haben mit dem Experten für Organisationsdesign am Rande des vom AGV organisierten ArbeitgeberDialoges im Kunstmuseum Wolfsburg gesprochen – über die Grenzen des Geldes, Bullshit Jobs und die eigentlichen Superstars in Unternehmen ...

**Herr Reitzig, welche „Organisationsau“, um Sie einmal zu zitieren, wird eigentlich gerade durch unser globales Dorf getrieben?**

Entschuldigen Sie. Manchmal drücke ich mich ein wenig plastisch aus (lacht). Ich glaube, der Zug, auf den die meisten oft unreflektiert aufspringen, hat noch viel zu tun mit den Begriffen Holokratie oder Agilität und gewissen Ausprägungen davon – Scrum beispielsweise ...

**Ich habe verstanden, Sie stehen nicht auf Modewörter!**

100-prozentig richtig. Das hat zwei Gründe: Modebegriffe zeugen einerseits von einem Drang zur Übereinfachung, die dem Gegenstand meist nicht gerecht wird. Nehmen Sie als Beispiel die „Digitale Transfor-

mation“. Damit können Sie alles und nichts erklären. Ganz schlimm wird es, wenn sich die Begriffe verselbständigen...

**Und der zweite Grund?**

Auf der anderen Seite haben Modewörter etwas mit dem Anheimmeln von falschen Gurus zu tun. Da geben sich Leute als Erfinder von Dingen aus, die eigentlich bereits in großen Teilen bekannt ist. Natürlich ist nicht alles alter Wein in neuen Schläuchen, aber leider viel zu oft ...

**Wozu führt das?**

Ich finde es erstaunlich, dass wir so beispielsweise an Umstrukturierungen in großen Unternehmen rangehen, obwohl hohe gesellschaftliche Kosten entstehen, wenn es schief geht. Und seien wir ehrlich: Kaum jemand würde sich von einem Mediziner operieren lassen, der sich aus dem Bauch heraus ein paar Dinge ausdenkt, die nicht validiert sind oder die er locker flockig aus dem Handgelenk weiterentwickelt hat, oder?

**Reorganisation als großer Feldversuch am lebenden Patienten?**

Ich habe den Eindruck, dass gerade im Bereich der Organisationen unglaublich viele solcher kostspieligen Feldversuche stattfinden. Firmen meinen tatsächlich oft, dass es um Lösungen geht, die man individuell für das einzelne Unternehmen neu erfinden muss. Dabei schütten sie dann das Kind mit dem Bade aus. Natürlich ist Maßschneidern essentiell, aber genauso müssen wir erst einmal von einer allgemeingültigen Theorie ausgehen. Das passiert vielfach nicht und deshalb gehen unglaublich viele Umstrukturierungen in die Hose!

**Immerhin verdient ein Heer von Beratern gutes Geld ...**

Richtig. Aber ich möchte den Kolleg:innen aus der praktischen Zunft keine schlechten Absichten unterstellen. Denn selbstverständlich müssen gewisse Organisationsstrukturen aktualisiert werden, wenn sich das Umfeld verändert. Das würde ich als natürliche Nachfrage nach Veränderung bezeichnen. Und dann gibt es noch eine nicht-natürliche Nachfrage, die von außen indiziert ist.

**Glauben Sie, das viele Unternehmer:innen aus dem Gefühl heraus reorganisieren, dass alle das machen und sie sonst abgehängt werden?**

Absolut. Mein Eindruck ist, dass das sehr häufig vorkommt. Insbesondere dann, wenn eine relativ schlecht ausgebildete Person plötzlich sehr viel Verantwortung bekommt und sich beweisen will. Und was ist der



Rund 130 Gäste trafen sich beim ArbeitgeberDialog 2022.

schnellstmögliche Weg, um massiv Eindruck zu schinden? Den halben Laden durcheinanderzuwirbeln ...

### **Woher weiß ich als Chef:in eines mittelständischen Unternehmens, dass ich meine Organisation überdenken sollte?**

Die Gretchenfrage. Das Schwierige ist, dass man bei solchen Entscheidungen nicht nur auf historische Daten, sondern auch in die Zukunft schauen sollte. Eine wichtige Kennzahl ist die Retentionsrate, die beschreibt, wie gut es mir gelingt, mein Schlüsselpersonal zu halten. Muss ich über Marktpreis zahlen oder bin ich ein Unternehmen, wie beispielsweise Patagonia, das unendlich viele Bewerbungen auf eine Praktikantenstelle bekommt?

### **Geld spielt also weiterhin eine Rolle bei der Mitarbeiterbindung?**

Natürlich, es ist bis zur Erfüllung der Konsumtionsbedürfnisse der Treiber Nummer Eins. Klassische Theorie des Arbeitsvertrages – Herbert Simon 1951.

### **Aber?**

Je nach Wohnort macht es ab 80.000 oder 90.000 Euro Jahresgehalt keinen großen Unterschied, ob noch 10.000 Euro dazu kommen oder nicht. Denn in den Metropolen können Sie mit diesem Gehaltszuwachs immer noch keine Immobilie erwerben oder den großen Zampano machen. Warum soll ich mich also für irgendeinen Großkonzern quälen, bei dem ich keinen Spaß habe, nur um meine Pensionslücke zu schließen. Das interessiert mit Mitte 30 niemanden ...

### **Woran erkenne ich als Unternehmer:in eigentlich, ob ich die richtige Beratungsfirma angeheuert habe?**

Das ist eine extrem berechtigte Frage, die ich gern mit einer Gegenfrage beantworten würde: Wann haben Menschen, die sich Führungsverantwortung erarbeitet und verdient haben, eigentlich aufgehört, zentrale Themen selbst in die Hand zu nehmen? Denn genau das wäre mein Rat: Bilden Sie sich fort und finden Sie die Berater, die zu Ihnen passen!

### **Organisation ist Chefsache?**

Natürlich!

### **Glauben Sie eigentlich, dass wir nach der Pandemie mehr im Homeoffice arbeiten werden als davor?**

Einige sinnvolle Verlagerungen werden bleiben. Es gibt durchaus Effizienzgewinne für Teilaspekte der Arbeit, die viele erst dank der Pandemie erkannt haben. Man muß nicht reinpendeln durch den Berufsverkehr an einem Tag, an dem man konzentriert etwas abarbeiten will und kann. Ich befürchte, es werden aber auch einige nicht sinnvolle Veränderungen bleiben, wo Mitarbeiter vor Ort deutlich effektiver zusammenarbeiten könnten. Hier gibt es klassische Trägheitsmomente. Was Sie den Mitarbeiter:innen einmal gegeben haben, können Sie kaum zurück abwickeln. Und auch wenn viele sich wieder

nach dem Büro sehnen, einige glauben wirklich, dass Präsenzarbeit unzumutbar geworden ist – das ist grenzwertig ...

### **Viele sehen das Homeoffice als einen Ausdruck moderner Arbeitsorganisation ...**

Es hängt viel davon ab, mit was für einem Artefakt Sie arbeiten. Dass Homeoffice in der Softwareindustrie gut funktioniert, zumindest nach der Projekt-Anbahnungsphase, ist ein etabliertes Faktum. Aber woran liegt das? Die Tätigkeit ist hochgradig modular, transparent und kann leicht übergeben werden. Koordinierungskosten sind so minimiert. Aber trifft das auch auf andere Branchen zu? Eher nein. Hier ist eines von mehreren Problemen dann auch, dass Sie kaum kontrollieren können, ob sich Mitarbeiter:innen einen Lauen machen.



Professor Markus Reitzig von der Universität Wien ist Experte für Organisationsdesign.

### **Kontrolle? Das klingt nach einem Ansatz von Vorgestern ...**

Vorgestern ist oft übermorgen. Aber Spaß beiseite – jetzt wird es interessant. Eine der zentralen Herausforderungen für Führungskräfte in Unternehmen mit einem hohen Autonomiegrad ist neben der Gestaltung des Arbeitsplatzes für maximale Delegation das Rekrutieren der richtigen Personen. Und da haben wir uns in der Vergangenheit den Luxus gegönnt, nur maximal gehobene und höhere Führungskräfte hinsichtlich ihrer Persönlichkeit zu screenen. Das wird bei selbstorganisierten Kollektiven aber bereits bei den „einfachen“ Mitarbeitern nötig werden.

### **Mehr Demokratie lässt sich nicht mit der alten Mannschaft wagen?**

Es braucht auf jeden Fall Checks und Balances, um Trittbrettfahrer zu identifizieren und auszusortieren. Wer mehr Freiheit bieten möchte, muss auch willens sein, ein Sanktionssystem zu implementieren.

### **Schon wieder so ein negativ besetzter Begriff!**

Sanktionssysteme funktionieren an der Stelle besser als Anreizsysteme, das wissen

wir aus der Forschung. Aber das muss nicht von oben nach unten organisiert sein. Idealerweise gibt man dieses Sanktionssystem selbst in die Dezentralisierung, das heißt die Leute sanktionieren sich gegenseitig. Nur so stellen Sie sicher, dass es wirklich funktioniert, denn der Informationsfluss von unten nach oben ist meist zu langsam, weil die Leute nicht wie Petzen aussehen wollen.

### **Wie jemand, der New Work predigt, klingen Sie nicht gerade ...**

Ich bin niemand, der einfach nur die New Work-Party schmeißen will! Dafür steckt in mir als gebürtiger Westfale zu viel Realismus (lacht). Aber im Ernst: Ich bin ein großer Freund eines maximalen Delegationsregimes – das habe ich an meinem Lehrstuhl, im Prinzip ein kleines Unternehmen mit 15 Mitarbeiter:innen, auch eingeführt. Aber es wäre naiv zu glauben, dass wir Organisationen, die für eine völlig andere Zusammenarbeit geschaffen wurden, jetzt einfach komplett umstellen können. Das, was Sie als Skepsis empfinden, ist eher eine Sorge: Ich möchte diese Form der Organisation schlichtweg nicht auf dem Altar der Schlagworte geopfert sehen, sondern dass Unternehmen nachhaltig Erfolg damit haben. Denn nach jeder guten Party kommt bekanntlich ein ernüchterndes Erwachen mit viel Kopfschmerzen. Wir können uns jetzt alle feiern auf New Work Events, aber wenn es am Ende in der unternehmerischen Realität nicht klappt, bleibt außer einem veritablen Kater und einer verpassten Chance nichts übrig.

### **Sind Sie in Ihrem eigenen Unternehmen eigentlich der Boss oder herrscht Augenhöhe?**

Ich kann gewisse Dinge, die meine Mitarbeiter:innen nicht können, aber es ist auch ganz wichtig zu akzeptieren, dass einige Mitarbeiter:innen Sie in bestimmten Gebieten irgendwann überholen. Es braucht eine fundamentale Einsicht: Wenn ich euch nichts anbieten kann, dann müsst ihr nicht bei mir rumhängen und wenn ihr mir nichts anbieten könnt, dann muss ich euch auch nicht einstellen – so einfach ist Latein. Und die Stimme der Person, die am meisten von einer Sache versteht, hat bei uns am Ende zumeist das größte Gewicht.

### **Im Standort38-Interview hat Thomas Sattelberger, mit dem Sie vor drei Jahren zusammen einen Gastkommentar im Handelsblatt verfasst haben, Folgendes gesagt: „Die Wertschöpfung in den Konzernzentralen dieser Republik hält sich auf außerordentlich niedrigem Niveau. Dort gibt es einfach zu viele No-Jobs ...“**

Herr Sattelberger neigt wie ich zu plakativen Aussagen (lacht). Wir stimmen nicht immer überein, aber mit dieser Aussage kann ich mich einigermaßen anfreunden. Ich weiß nicht, ob Sie das wunderbare Buch „Bullshit Jobs“ von dem viel zu früh verstorbenen Kollegen David Graeber kennen – das ist die systematische Aufarbeitung genau dieses Problems.

**Unterscheiden sich hier die Rollen von Vorständen in US-amerikanischen und deutschen Unternehmen oder liegt es einfach daran, dass der Erfinder bei Tesla und Co. noch aktiv ist, während die deutschen Traditionsunternehmen in 20. Manager-Generation geführt werden ...**

Das einzige, was diese Unternehmungen gemeinsam haben, ist ihre Größe. Wenn wir uns aber den Mittelstand in Europa und den USA anschauen, gibt es bei der Rollenverteilung keine wahnsinnig großen Unterschiede.

**Wird der Einfluss von Gründer:innen auf ihre Unternehmen überschätzt oder ganz konkret: Ist Tesla ohne Elon Musk denkbar?**

Es gibt tolle Forschung zu Superstars in Organisationen, insbesondere von meinem Kollegen Boris Groysberg aus Harvard, und dabei erkennen Sie, dass der Superstar in dem Moment, wo er seine Organisation verlässt, wesentlich weniger wertstiftend ist. Meinetwegen kann man also argumentieren, dass Tesla nicht ohne Musk kann, aber wahrscheinlich könnte Musk auch nicht ohne Tesla.

**Sprechen wir noch einmal über Ihre eigene Vita: Chemie, Recht, Wirtschaft – wenn man das analytisch betrachtet, könnte man glauben, dass Ordnung und Struktur ihre Lebensthemen sind ...**

Die größte menschliche Innovation ist, dass wir uns zusammengetan haben und als Organisation Dinge schaffen, die wir als Einzelkämpfer nicht hinbekommen hätten. Das begeistert mich bis zum heutigen Tag. Und in meinen Augen sind all die Herausforderungen, denen wir uns gerade stellen, nur durch Kooperationen zu lösen – vom Ukraine-Konflikt bis hin zum Klimawandel.

**Letzte Frage: Mit welchem Manager würden Sie gerne mal den Stuhl tauschen, um zu zeigen, dass Sie es auch in der Praxis können?**

Mit keinem. Ich bin Wissenschaftler mit Leib und Seele und liebe meinen Beruf als Forscher und Lehrer. Was mir zudem regelmäßig Spaß macht, ist als wissenschaftlicher Ansprechpartner mit Personen, die große Reorganisationsaufgaben mit Vernunft, Geduld und Ernsthaftigkeit angehen, zusammenzuarbeiten. Wenn also beispielsweise Siemens-Chef Dr. Roland Busch anriefe und sagte: „Wir sind mitten in einer riesigen Reorganisation. Ich habe Ihr Buch gelesen und denke, so würden wir da gerne ran gehen. Haben Sie Zeit?“, dann würde ich sicher nicht sofort den Hörer auflegen ...

**... Herr Busch, übernehmen Sie bitte!**

