

Detlef Altenbeck Willkommen zum m.next Podcast Folge Nr. 7 vom 10. Dezember 2020. Schön, dass Sie eingeschaltet haben. Ich bin Detlef Altenbeck und leite die Denkwerkstatt m.next. Mein Gast heute ist Sabine Kluge. Sie ist Ökonomin mit den Schwerpunkten Strategie und Unternehmensführung und zählt zu den prominentesten Gesichtern der New Work-Szene in Deutschland.

Mit der Kluge und Konsorten GmbH unterstützt und begleitet sie gemeinsam mit ihrem Mann Alexander Kluge große Konzerne wie die Deutsche Bahn, Bosch, Siemens und auch mittelständische Unternehmen wie die Sparkassen bei ihrer kulturellen und digitalen Transformation. Ich spreche mit ihr über den Megatrend New Work, die Zukunft der Arbeit, weniger über Technologien, mehr über Hierarchien, über Arbeitskultur und die Frage: Wie gelingen erfolgreiche Veränderungen in Unternehmen? Viel Spaß bei der Vermehrung der Erkenntnisse mit Sabine Kluge.

Detlef Altenbeck Hallo Sabine, vielen Dank, dass du dir Zeit genommen hast und zu uns gekommen bist.

Sabine Kluge Hallo, Hallo! Ich freue mich da zu sein.

Detlef Altenbeck Sabine, du bist eine Frau der Praxis, kennst sowohl die Unternehmens- als auch die Beraterseite. Du hast 25 Jahre Konzernleben hinter dir. Strategische Planung, aber auch Personalentwicklung und Weiterbildung. Erzähl uns doch bitte etwas über deinen persönlichen Lebens- und Arbeitsweg. Wer bist du und wenn ja, wie viele?

Sabine Kluge Feinsinnige Ohren werden es wahrscheinlich gleich bei den ersten, wenigen Sätzen vernehmen: Ich komme aus Oberbayern, wobei ich seit mindestens 25 Jahren versuche, mir in der inzwischen Hauptstadt das „Bayrisch“ abzugewöhnen. Ich habe dort auf dem zweiten Bildungsweg Abitur gemacht, dann studiert, Wirtschaftswissenschaften, Schwerpunkt Unternehmensführung und dann nochmal ein zweites Studium drangehängt, Anglistik und Wirtschaftspädagogik und während der ganzen Studienzeit schon bei Siemens gearbeitet. Und zwar da in der Nachtschicht, am Band, im Akkord, in der Fertigung.

Und tatsächlich hat mich das sehr eingenommen für das Unternehmen und ich habe mir nach Abschluss meines Studiums eigentlich sehr den Einstieg dort gewünscht. Und das hat dann auch funktioniert. Ich habe also in der Strategie eines Unternehmensbereiches

dann auch angefangen, zu einer Zeit in den 90ern, als Strategie noch ein ganz frisches Thema für deutsche Unternehmen war. Wir waren ja bis in die 90er ein sehr, sehr regulierter und auch sehr abgeschlossener Markt. Und Siemens war eigentlich ein Monopolist, der sich um Strategie nicht so viele Gedanken machen musste. Und da begann das Thema eigentlich erst so richtig Fahrt aufzunehmen in den 90ern. Nicht nur da, aber auch in vielen anderen Unternehmen.

Ich habe da ein paar Jahre zugebracht, was sehr, sehr spannend war für verschiedene Technologiethemen, Strategieentwicklung gemacht und habe dann aber so ein bisschen mir den Wind um die Nase wehen lassen, in der Zeit, als viele Internetfirmen gegründet worden sind, 1998/1999 und habe da die Gelegenheit ergriffen, einmal in einem Internet-Startup mitzuwirken, bei der Gründung mit einem sehr, sehr großen Venture-Capital ausgestattet. Ein Unternehmen von der Pike auf mit aufzubauen – ein B2B-Geschäft, das es heute noch gibt. Allerdings ohne mich, denn ich habe dann so nach einem Jahr Gründererfahrung mit allen Hochs und Tiefs und Schlafsack unter dem Schreibtisch irgendwann auch wieder die Lust verspürt, vielleicht auch wieder so ein bisschen in ein geregelteres Leben zurückzukehren.

Und da bot sich die Gelegenheit, bei Siemens mit anzupacken, nämlich die Erfahrungen, die ich in der Praxis gemacht habe, in Lernen sozusagen umzuleiten, nämlich Programme zu bauen aus dem, was Siemens den sogenannten „Corporate Content“ nennt, nämlich: Was macht eigentlich Siemens erfolgreich und schlau? Dies sozusagen zu kondensieren und daraus Programme zu bauen, um Mitarbeiter zu gewinnen, sozusagen dieses Thema oder die uns erfolgreich machenden Themen im Unternehmen voranzubringen.

Das habe ich viele Jahre gemacht und gar nicht gemerkt, wie die Zeit vergeht und irgendwann so wie auf einer Autobahn, wo dann so ein 50er Geschwindigkeitsschild auf mich zukam... es war aber nicht die Geschwindigkeit, sondern es war das Alter und damit verbunden eigentlich der Wunsch: Mensch, wenn ich jetzt die Kurve nicht nehme, die Abfahrt nicht nehme, dann bleibe ich hier bis zur Rente.

Und dann habe ich so an der Schwelle zur 50 entschieden, aus dem Konzern auch wieder rauszugehen. Ich habe mich meinem Mann angeschlossen, der sich seit vielen Jahren mit digitaler Transformation beschäftigt. Und komplementär ist zu dieser digitalen Transformation in den letzten Jahren ja immer mehr das Thema Kultur und das Verständnis über und von Menschen und wie sie arbeiten und wie sie wirken können gekommen. Und dann hat es plötzlich alles so prima zusammengepasst, dass wir seitdem gemeinsam unterwegs sind.

Detlef Altenbeck Arbeit verändert sich zwar ständig, aber jetzt erleben wir ja gerade doch eine erhebliche Veränderung unserer Art und Weise, wie wir miteinander arbeiten. Die gesamte Büro- und Angestelltenwelt ist im Homeoffice. Was hat sich für dich ganz persönlich verändert unter den Corona-Bedingungen?

Sabine Kluge Ja, ich bin ja eigentlich, wie man es vielleicht neudeutsch nennen würde, eher ein Kind der „zwei Nuller-Generation“, also alte Industrie in den 90ern angefangen, und da haben wir vor allen Dingen eins gelernt, dass nämlich der physische Kontakt untereinander und miteinander extrem wichtig ist, um kreativ miteinander zu sein, um innovativ miteinander zu sein, um schnell gemeinsam zu Lösungen zu kommen. Und ich glaube, diese Corona-Krise, wie ich sie vielleicht nennen darf, lehrt uns gerade, was alles eigentlich tatsächlich in Distanz möglich ist und wie man auch physische und soziale Distanz über virtuelle Wege, nicht uneingeschränkt, aber doch zu einem großen Maß auch auflösen kann.

Insofern, was hat sich für mich durch Corona geändert? In dem ersten Lockdown, waren unsere Kunden alle in Schockstarre. Die haben alle gesagt: „Oh, alles, was wir jetzt eigentlich physisch geplant haben, können wir jetzt gar nicht mehr machen“. Und es war für mich schon sehr bemerkenswert zu sehen, dass, als der zweite Lockdown auf uns zukam, die Kunden eigentlich gesagt haben: „Ist ja eigentlich nicht so schlimm, könnt ihr das vielleicht auch virtuell?“ Und das heißt, wir haben im letzten halben Jahr unheimlich viel virtuell ausprobiert und experimentiert. Die Kunden waren auch mit großer Geduld, mit großer Experimentierfreude dabei und haben, glaube ich, ein sehr, sehr gutes Bild darüber bekommen, wo wir wirklich physische Distanz auflösen können mit virtuellen Mitteln und wo uns das eben auch nicht so gut gelingt und wo eben auch der physische Kontakt sein muss.

Deswegen, wenn wir über unser Thema heute, nämlich neues Arbeiten, sprechen, sprechen wir sehr, sehr viel über Räume, auch über digitale Räume, aber auch über physische Räume. Denn das hat uns Corona auch gelehrt, dass wir auf die physischen Räume nicht verzichten können und auch nicht verzichten wollen.

Detlef Altenbeck Was ich in letzter Zeit oft höre von Kunden ist, sie kommen gar nicht mehr raus aus den Videokonferenzen. Jetzt sind wir ja doch bei den Videokonferenzen eigentlich, so ist zumindest mein Erlebnis, pünktlicher und wir kommen immer auch

gleich zur Sache. Wie kommt es denn dann, dass da so viele Menschen sagen: „Ich war den ganzen Tag in Videokonferenzen.“? Was ist denn da passiert?

Sabine Kluge Ja, eigentlich ist da schon ein bisschen vorher etwas schiefgelaufen. In dem Moment, wo wir angefangen haben, digitale Medien nutzen zu können, hätten wir eigentlich schon Arbeit ganz anders organisieren können. Das heißt, wir müssen eigentlich deutlich mehr unterscheiden zwischen Dingen, die wir asynchron, und Dingen, die wir synchron abarbeiten. Und das wissen wir eigentlich schon seit wir vernetzt arbeiten können. Und das haben aber Menschen nicht getan. Das heißt, unserer technologischen Entwicklung hinkt eigentlich die Arbeitsorganisation deutlich hinterher. Und deswegen fangen Leute eben in dieser Krisenzeit plötzlich an, das, was sie vorher analog gemacht haben, nämlich von einem Meetingraum zum nächsten zu stürzen, jetzt halt einfach in den Videoraum zu verlagern, in der irrigen Annahme, dass das unendlich viel kräfteschonender ist, weil man ja immer am gleichen Platz sitzt. Und ich glaube jeder der mal so einen Videomarathon hinter sich gebracht hat, der dann von 8 bis 17 Uhr geht, der weiß, wie unendlich anstrengend das ist. Und das können Neurowissenschaftler ganz wunderbar herleiten.

Eigentlich, wenn man es nicht schafft, sozusagen die Möglichkeiten der digitalen Werkzeuge auch zu nutzen, um deutlich mehr in den asynchronen Bereich zu verlagern von unseren virtuellen Begegnungen.

Detlef Altenbeck Werden wir denn wieder in die Büros zurückkehren? Ich meine, es gab vorher Homeoffice-Regelungen, wie oft man da eben dann von zuhause arbeiten darf oder im Mobile Office - wie man dann heute auch sagt. Diese Regelung gab es ja. Aber wird man sich denn nach Corona als Führungskraft erlauben können, den Mitarbeitern zu sagen: „Jetzt müsst ihr wieder ins Büro kommen“, ohne zu erklären, warum?

Sabine Kluge Das sind eigentlich zwei Fragen. Frage 1: Kommen wir wieder ins Büro zurück? Aber ganz sicher, weil wir durch die soziale Distanz, die ja sozusagen die Trennung von Raum und Ressource mit sich bringt, weil diese soziale Distanz ja nicht nur Vorteile bringt. Eins muss uns auch ganz klar sein, ich glaube, das spürt jeder, der da draußen gerade in seinem Homeoffice mit der Jogginghose sitzt, jetzt mittlerweile im soundsovielten Monat, da kommen natürlich auch Isolationserfahrungen und -erscheinungen, die sich ganz, ganz dramatisch auch auf die Seele von Menschen auswirken. Und Menschen müssen zusammenkommen. Wird das der Chef verordnen?

Nein, der Chef wird attraktive Touch-points ausflaggen müssen, wo er sagt, da treffen wir alle einmal die Woche zwei Stunden irgendwo zusammen, wo wir dann sehr genau und gezielt überlegen, wie wir diese Zeit miteinander verbringen.

Dann sind wir nämlich genau wieder bei dem Thema Arbeitsorganisation: Wann informiere ich? Wann koordiniere ich Arbeit? Wann geht's einfach nur um Socializing und ich möchte einfach mal einen Puls fühlen und verstehen, „Wie geht's euch?“, um euch zu motivieren, um euch zu coachen, um eure Sorgen zu verstehen, um euch zu unterstützen. Und das meine ich mit Arbeitsorganisation. Das stellt natürlich nochmal eine ganz andere Anforderung an das Thema: Wie führen wir eigentlich Menschen?

Detlef Altenbeck Jeder wird sich doch die Frage stellen, wenn ich ins Büro gehe, warum tue ich das? Muss das Büro jetzt anders aussehen? Müssen die Schreibtische raus, weil ein Schreibtisch habe ich auch zuhause, um am Schreibtisch zu sitzen, muss ich ja nicht ins Büro gehen. Werden sich die Büroräume ändern, dahingehend, dass man jetzt ja dann nur noch gemeinsam arbeitet? Was passiert mit den Büros, mit der Ausstattung, unabhängig von Ping-Pong-Tischtennisplatten und Sushi-Bar?

Sabine Kluge Ja, das ist eine ganz schöne Welt, die du da zeichnest mit der Sushi-Bar. Tatsächlich ist es so, dass nicht alle Mitarbeiter darauf gewartet haben, ins Homeoffice geschickt zu werden. Wir vergessen ja so ein bisschen, dass auch im Wissensarbeiterbereich es Menschen gibt, die eine Zwei-Zimmer-Wohnung haben. Da gibt's kleine Kinder, da gibt's räumliche Enge, da gibt's gar keine Möglichkeit, irgendwo einen Schreibtisch hinzustellen. Und wir erleben das tatsächlich gerade bei einem ganz aktuellen Transformationsprojekt, an dem wir arbeiten, wo wir tatsächlich die Raumstruktur auflösen und das sehr, sehr dramatische Implikationen für einzelne Mitarbeiter hat, die tatsächlich diese Möglichkeit gar nicht haben, faktisch langfristig nach zu Hause auszuweichen. Also insofern werden wir immer auch Räume haben müssen und Plätze haben müssen für Leute, die nicht die Möglichkeit haben, zu Hause sich irgendwo auszubreiten, die das übrigens auch brauchen für ihre ganz persönliche Seelenhygiene und Struktur, also das ist dann nochmal eine andere Gruppe, dass sie zumindest regelmäßig an den Ort gehen und auch Menschen begegnen.

Aber tatsächlich und da hast du recht, oder das sehe ich ganz genauso, dass wir sehr viel mehr Räume anlassbezogen und sehr viel offener gestalten, als wir das bisher getan haben. Und anlassbezogen heißt eben, jetzt sind wir wieder bei dem Punkt „Arbeitsorganisation“, dass ich mir sehr genau überlegen muss, was steht denn heute

an? Und eine Konzentrationsarbeit, ich darf das vielleicht hier verraten, wir sind bei euch in einem wunderschönen Office Space in Schwäbisch Hall und da gibt es eine Bibliothek. Und wer heute eine Konzentrationsarbeit machen muss – und das beginnt schon damit, dass ich meinen Kalender entsprechend organisiere und mir einen Blocker setzen muss. Und ich sage, in diesen zwei Stunden, hänge ich übrigens mein Handy aus und hänge übrigens auch meine E-Mails aus und lasse mich überhaupt nicht mehr informieren, wenn jemand was von mir will. Und dann habe ich da einen Raum, wo ich in aller Ruhe arbeiten kann. Und dann gibt es eben andere Räume, die vielleicht ein bisschen formaler sind, weil mein Kunde vielleicht ein Finanzkunde ist, der eben auch sich nicht unbedingt wohlfühlt in dem Raum, wo ein Tischkicker steht, sondern der vielleicht auch eher den Anspruch hat, in gediegenen, vielleicht auch konservativen Büroräumen zu sitzen.

Und wir werden sehr, sehr viele Begegnungsstätten haben, ich verrate gleich nochmal was: Es gibt hier in dem Space eine Wahnsinnsküche und die Küche ist ja bei jeder Party eigentlich der Raum, wo alles passiert. Wir haben ja vor 20 Jahren die Raucherecke in Unternehmen abgeschafft. Und dann haben wir eigentlich nichts dem dazugestellt. Wenn du heute durch ein, ich verrate es mal, durch ein Büro bei Siemens gehst, dann gibt's da auch Küchen. Das sind meistens vier Quadratmeter große Räume mit einer Arbeitszeile ohne Fenster. Größter Fehler überhaupt, denn die Küche ist der Ort, wo es passiert. Da kommt man eigentlich zusammen. In neueren Spaces, auch bei Siemens sind das lichte, helle, luftige Räume mit verschiedenen Sitzgruppen. Weil, wir müssen Anlässe schaffen, wo Menschen sich auch begegnen und wo dann etwas passieren kann, wovon wir alle träumen, nämlich Wissenszufälle. Wir wollen den Wissenszufall produzieren und provozieren. Und das können wir nur, wenn wir Menschen zusammenführen.

Detlef Altenbeck Das heißt, du würdest Geschäftsführern empfehlen, den Mitarbeitern die Möglichkeit zu geben, ins Büro zu kommen, wenn sie das aufgrund ihrer privaten Situation nötig haben, es möchten und als Vorteil empfinden? Würdest du da einladen, den Mitarbeitern eine Freiheit zu geben, wann sie ins Büro kommen? Möglichkeiten schaffen, Räume anbieten, aber sie nicht zurückpfeifen?

Sabine Kluge Ja. Das würde ich genau tun, denn ich mache mir sehr viele Gedanken über das Thema Selbstführung, Selbstorganisation. Und wenn wir heute über diese Fragestellung sprechen, dann sind wir ganz schnell dabei, über Kontrolle

nachzudenken. Mensch, arbeitet er denn dann zuhause auch? Und dass wir das tun, dass wir glauben, wir müssen Mitarbeiter kontrollieren, liegt daran, dass wir die Prozesse nicht im Griff haben. Also es geht nicht um Mitarbeiterkontrolle, sondern um Prozesskontrolle. Reichen unsere Kommunikationsprozesse, so wie wir sie gestaltet haben, aus, um die Aufgaben abzuarbeiten oder die Ziele zu erreichen, die zu erreichen sind? Und auch da wieder. Also wahrscheinlich stöhnen Führungskräfte schon unter der Last der Anforderungen. Es geht nicht darum, Menschen zu kontrollieren in ihrer quantitativen Arbeitszeit, sondern die Prozesse zu kontrollieren. Sind die valide für den Job, den wir hier machen? Und das ist ein kontinuierlicher Job. Also nur, weil wir jetzt ein Jahr lang einen Jour Fixe immer montags um Acht hatten, weil uns unser Chef da informieren wollte über das Neueste vom Tage. Das heißt noch lange nicht, dass das die nächsten zwei Jahre auch so sein muss. Sondern die Frage muss heißen: Wem dient das? Welchem Zweck dient das? Und/oder kann man das vielleicht nicht auf eine andere Art und Weise asynchron machen? Und wir treffen uns lieber am Freitagnachmittag und bauen zusammen eine Gartenbank. Das ist übrigens das, was Startups tun. Die haben in vielen Fällen eine große Freiheit in der Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort und die sozialen Distanzen überwinden sie durch gemeinsame Erlebnisse. Und das funktioniert sehr, sehr gut, vermischt aber natürlich dann auch Privates und Berufliches sehr miteinander.

Detlef Altenbeck: Was ist für dich New Work? Wo kommt das her?

Sabine Kluge Die Ursprünge sind ganz interessant. Das war einfach mal eine soziale Frage und zwar in den 80ern. Wir haben es uns ja in der Industrie angewöhnt, in erster Linie tayloristisch zu arbeiten, arbeitsteilig zu arbeiten. Und das führte dazu, dass Menschen zwar sehr, sehr effizient und produktiv werden, aber dass Arbeit weitgehend sinnentleert wurde. Wenn du halt acht Stunden am Tag nur Stecknadelköpfe produzierst und dein Nachbar nur Stecknadeln produziert und der übernächste, die nur zusammensteckt, dann ist das effizient im betriebswirtschaftlichen Sinne, es ist aber nicht unbedingt human. Und in den 70er/80er Jahren kam die Frage auf im Prinzip, die Marx schon gestellt hat, nämlich: Wie kann man eigentlich Industriearbeit humanisieren? Und einer der Vordenker war der deutsche Soziologe Frithjof Bergmann, der in Detroit im Kontext der Automobilindustrie eben gesagt hat: Wir müssen Menschen, die eigentlich zeit ihres Lebens an einem Akkordarbeitsplatz sitzen, auch die Möglichkeit geben, mal drüber nachzudenken, wie sie eigentlich ihr Leben verbringen

wollen, denn ansonsten gehen die irgendwann in Rente und haben im Prinzip ein sinnleeres Arbeitsleben geführt. Und dazu hat er das Büro für neue Arbeit gegründet und hat gesagt: Wir helfen Menschen sozusagen für sich zu definieren, und das ist jetzt dieses Idiom, das man in der Literatur inzwischen sehr, sehr gut kennt: Wir möchten, dass Menschen für sich herausfinden, was sie wirklich, wirklich wollen. Der Ansatz ist ein bisschen in Vergessenheit geraten, die Humanisierung von Industriearbeit allerdings nicht.

Man hat in den 90er Jahren sehr viel experimentiert mit teilautonomen Gruppen aus der japanischen Automobilindustrie, weil man gemerkt hat, wenn man nicht rausgeht aus dieser tayloristischen Arbeitsordnung und den Menschen als Gruppen sozusagen ganze Verantwortungsbereiche übermittelt, dann wird das Ganze schon sehr viel freudvoller, sehr viel spaßvoller und schafft eine große Verbundenheit. Heute sprechen wir über Neues Arbeiten sehr stark im Kontext von Wissensarbeit, auch von Industriearbeit, aber in erster Linie von Wissensarbeit. Wobei wir eben sagen, dass die Digitalisierung als Vehikel, nicht als Selbstzweck, nicht als Gott, den wir anbeten, aber als Nebenwirkung sozusagen unserer modernen Zeit hilft dazu, Arbeit humaner zu machen. Und das ist richtig, dem kann man durchaus folgen. Das heißt, New Work hat heute eine humane oder eine humanisierte Komponente, weil sie eben für Selbstbestimmung sorgen kann. Dass wir beide jetzt gerade über Homeoffice sprechen, das können wir ja nur, weil wir digitale Lösungen haben, die sozusagen zumindest physische und technologische Distanzen überwinden. Also es gibt eine humanisierende Komponente und es gibt aber auch als andere Seite der Medaille das Thema Produktivierung. Weil Digitalisierung hilft uns eben auch schneller zu sein, vielleicht auch kreativer zu sein, Wissen zusammenzubringen und dadurch eben auch neue Lösungen zu stricken. Und damit wird es eigentlich für sich selber ganz rund, weil es sowohl den Humanisierungsmuskel als auch den Effizienzmuskel, der fürs Unternehmen letzten Endes auch relevant ist, durchaus bespielt.

Detlef Altenbeck Das heißt: Was will ich und womit verdiene ich mein Geld?

Sabine Kluge Ja, die Frage, wie du sie stellst: Womit verdiene ich mein Geld?, die kann man ja auf ganz verschiedene Arten und Weisen stellen.

Das eine ist die rein existenzielle Frage, die kann halt lauten: Huch, womit verdiene ich eigentlich mein Geld? Wenn der Beruf, den ich gelernt habe, eigentlich sozusagen zum alten Eisen gehört?

Tatsächlich eine existenzielle Frage. Aber es kann natürlich auch die Frage nach dem eigenen Wertsystem sein. Welchem Unternehmen, mit welchen Werten, mit welchen Idealen möchte ich eigentlich meine Zeit und meine Lebensenergie schenken? Und beide Bewegungen gibt es. Und die letztere ist natürlich getrieben durch eine Gesellschaft, die inzwischen sehr hoch in der sogenannten Maslowsche Bedürfnispyramide angelangt ist. Das heißt, wir müssen uns nicht mehr sehr viele Gedanken, eigentlich erst einmal über existenzielle Fragen machen, zumindest die Generation X Y Z. Die kennen das aus ihrem eigenen Erleben gar nicht mehr, dass irgendwie der Wohlstand ausgeht. Und da sind wir an dem Punkt, wo die Menschen sehr, sehr stark nach selbst Verwirklichung streben, was legitim ist. Und gleichzeitig sind die jüngeren Menschen halt sehr stark demokratisiert.

Das heißt, sie sagen, was sie denken, die machen auch nicht alles mit. Die haben auch nicht so eine hohe Frustrationstoleranz. Und zunehmend übrigens die Babyboomer auch nicht mehr. Die haben auch keine hohe Frustrationstoleranz mehr, die lassen sich nicht mehr an der Nase herumführen und die möchten, und da triffst du eigentlich den Nagel auf den Kopf, die möchten natürlich ihr Leben auch in einen Sinn stellen, der vereinbar ist mit den Werten, die sie eben auch leben wollen. Ganz klar.

Detlef Altenbeck Für Frithjof Bergmann ist Arbeit eine leichte Erkältung, die man bis Freitag aushält. Für ihn sind Mitarbeiter nicht Teil einer Maschine, sondern Teil eines Organismus. Das führt mich zu dem Buch, das du zusammen mit deinem Mann Alexander Kluge geschrieben hast. Es heißt: „Graswurzelninitiativen in Unternehmen: ohne Auftrag - mit Erfolg! Wie Veränderungen aus der Mitte des Unternehmens entstehen - und wie sie erfolgreich sein können.“ Wie ist die Idee entstanden, ein Buch über Graswurzelninitiativen zu schreiben?

Sabine Kluge Ja, also vielleicht darf ich mal erzählen, wie ich überhaupt auf dieses Phänomen gestoßen bin, nämlich im eigenen Erleben. Ich bin ja ein Kind meiner Zeit, also Babyboomer und damit eigentlich sozialisiert, dass, wenn ich einen Arbeitsvertrag unterschreibe in einem Unternehmen, in dem Fall Siemens in den 90ern, dann erkenne ich sozusagen die Hausregeln an, die dort existieren. Wenn ich eine Idee habe, gehe ich zu meinem Chef. Wenn der die gut findet, dann wird die irgendwie wachgeküsst. Wenn er die nicht gut findet, dann verschwindet die wieder. So sozialisiert bin ich 2015/2016 von Kollegen angesprochen worden bei Siemens, die mich ganz verwegend gefragt haben: Sag mal, wir haben öfter mal irgendeinen interessanten Blog-Beitrag von

dir im internen sozialen Netzwerk gelesen. Du würdest gut zu uns passen. Wir sind die Grains, also die Saatkörner. Und wir wollen eigentlich, dass Siemens´, ich nenne es jetzt mal Betriebssystem, also klassische Hierarchie, das wollen wir eigentlich ändern. Wir wollen eigentlich anders entscheiden in diesem Unternehmen. Und hättest du denn da Lust mitzumachen? Und das hat mich eigentlich getroffen wie ein Hammerschlag, weil etwas, was in einem traditionellen Unternehmen eigentlich nicht vorkommt. Menschen aus unterschiedlichen Hierarchiestufen, unterschiedlichen Organisationsbereichen, vielleicht auch unterschiedlichen Standorten, die sich selbst zusammen organisieren, ohne Erlaubnis, ohne Auftrag, ohne Budget. Das ist ein Phänomen, was es meiner Meinung nach tatsächlich auch erst in den letzten Jahren gibt. Und das gibt es deswegen, weil, das war ja hier der Ausgangspunkt, wir plötzlich uns vernetzen können und Leute, die mich gar nicht kennen, von mir Blogbeiträge lesen können, weil wir ein internes soziales Netz haben. Also ich habe mir die Idee angehört. Ich fand es erstens sehr verwegen und abenteuerlich und zweitens hochriskant. Und drittens hat die Neugier dann überwogen und ich habe gesagt, ich höre mir das mal an. Und ich habe beschlossen, mich den Grains anzuschließen und habe mit den Grains viel gelernt, viel gelacht, viel gelitten. Und irgendwann kam ich bei BMW mal zu einer Keynote. Und dann haben mich Kollegen zur Seite gezogen und gesagt: Du bist doch irgendwie so eine New Workerin. Wir müssen dir was erzählen. Wir haben da so einen Club.

Und dann habe ich wirklich gestutzt und gedacht: Ah, okay, also eins ist irgendwie so ein Randphänomen. Aber 2, das ist ja jetzt schon bemerkenswert. Und dann bin ich nach Hause gekommen, hab gesagt: Alexander, da müssen wir echt mal irgendwo hin, ins Netz rein fragen, ob es das öfter gibt. Und dann haben wir ja ein LinkedIn-Aufruf gemacht. Ich glaube, wir haben 50 Zuschriften bekommen von Leuten, die sowas auch machen, ohne Auftrag. Und dann haben wir gesagt, da müssen wir ein Buch draus machen und hier liegt es.

Detlef Altenbeck Wie ist es denn weitergegangen mit den Grains?

Sabine Kluge Ja, wir haben uns sehr intensiv mit dem Thema Holakratie beschäftigt. Wir haben uns also auch selbst organisiert, heimlich, still und leise, Experten eingeladen und haben mit denen zusammen auch gelernt, wie eigentlich Selbstorganisation funktioniert. Und einmal sogar am Wittelsbacher Platz in der Konzernzentrale. Also ganz, ganz verwegen sozusagen. Und darüber habe ich

gebloggt. Ich habe einen Blogbeitrag geschrieben, der hieß „Wer sagt denn, dass Elefanten nicht tanzen können?“ Und diesen Blogbeitrag auch ins Siemens soziale Netzwerk gestellt. Und dann ist was ganz Aufregendes passiert, nämlich - ich kann das noch genau sagen - Ostermontag, 18 Uhr 47 kam ein Kommentar von unserem Vorstandsvorsitzenden. Der hat also unter diesen Blogbeitrag, den ich da geteilt habe, geschrieben - also in dem Blogbeitrag geht es darum, wie haben wir da dieses Treffen organisiert. Und da habe ich auch geschrieben, dass Kollegen selber ihre Butterbrezen und Wasser mitgenommen haben und Urlaub genommen haben für den Tag, weil ohne Auftrag, ohne Budget. Also da muss man das alles ein bisschen heimlich machen. Und dann schrieb unser lieber Vorstandsvorsitzender drunter: „Wer hat denn da Urlaub genommen?“ Ich habe das zuerst gar nicht gesehen. Am nächsten Tag hatte ich irgendwie zehn Anrufe und E-Mails. Die Kollegen haben alle gesagt: Hast du gesehen, der Kaeser hat bei dir kommentiert. Mir ist direkt das Herz in die Hose gerutscht. Da habe ich auch gleich nochmal zehn Tipps gekriegt, was wir jetzt darauf antworten sollen. Es zeigt aber eigentlich etwas ganz anderes, nämlich dass dieser Dialog, den ja Netzwerke eigentlich möglich machen, über so viele Hierarchiestufen hinweg, der ist damals noch ein bisschen ungeübt gewesen, denn wir hätten uns natürlich alles Mögliche von unserem Vorstandsvorsitzenden gewünscht, aber die Frage konnte ich jetzt nicht so richtig einordnen.

Und wir haben dann eingeladen zum Gespräch, haben gesagt: Mensch, wir würden Sie ganz gerne mal treffen und mit Ihnen mal austauschen, was wir da so treiben.

Es ist dann im Sande verlaufen. Das war dann kein Anlass, um sich zu begegnen. Aber es ist natürlich für so eine eigentlich unsichtbare Initiative schon ein ganz, ganz großes Ding, so eine Wahrnehmung durch die obere Führungsreihe zu erfahren.

Detlef Altenbeck Er hat sich vielleicht Sorgen gemacht, wenn die im Urlaub sind und sich das Bein brechen, dass sie dann nicht versichert sind.

Sabine Kluge Das sind genau die Dinge, Detlef, um die es da natürlich geht.

Also da will man dann natürlich sofort irgendwie beim Betriebsrat fragen: Geht denn das überhaupt, dass die sich hier heimlich ins Büro schleichen, wenn die eigentlich gar nicht versichert sind? Mit Sicherheit. Aber das sind eben auch tatsächlich die Rahmenbedingungen, in denen man sich im Konzern bewegt.

Also insofern gar nicht verwunderlich, dass das vielleicht einfach nur die Sorge war.

Detlef Altenbeck Weil in der Arbeitszeit ist es auf der einen Seite nicht gewünscht, weil da machst du ja deinen Job und da kannst du ja nicht netzwerken und Gedanken denken. Und auf der anderen Seite im Urlaub geht es auch nicht, weil das ja für den Betriebsrat auch schwierig ist, weil du da nicht abgesichert bist. Also wo ist dann der Freiraum?

Sabine Kluge Den Freiraum gibt's zu dem Zeitpunkt überhaupt nicht. Das ist übrigens was, was wir bei ganz vielen Graswurzelakteuren dann eben auch immer wieder erleben, dass sie ganz viele illegale Dinge tun. Also in der Soziologie nennt man das Phänomen ja sogar die brauchbare Illegalität. Sie tun ganz viele illegale Dinge, weil es diese Freiräume zuerst einmal nicht gibt. Und die Graswurzelinitiative, Graswurzel kommt eigentlich aus dem politischen Umfeld und adressiert eigentlich Themen aus der Mitte der Gesellschaft, die dann eben entsprechend vorangetragen werden. Also insofern, wir haben diesen Begriff im wahrsten Sinne des Wortes mal einfach ins Unternehmen gepflanzt, ohne zu wissen oder zu ahnen, ob das auch im Unternehmenskontext als Graswurzelinitiative bezeichnet werden kann. Wir haben es halt jetzt mal getan und die ist ja sozusagen förmlich dazu da, um sich mit immer stärker werdenden Wurzeln den Platz in der Organisation zu verschaffen. Aber vorher geht meistens eine gewisse Form von Illegalität oder eleganter vielleicht gesagt Informalität voraus, bevor dieser Platz dann auch da ist.

Detlef Altenbeck Die Graswurzel ist ja ein zartes Pflänzchen. Ist die Graswurzelinitiative eher eine Revolution in der Organisation oder braucht es da Zeit?

Sabine Kluge Wir haben uns ganz, ganz viele Gedanken um diesen Begriff der Revolution gemacht. Es gibt ja auch den Begriff der sanften Revolution oder der stillen Revolution. Es ist auf alle Fälle ein Protest, aber ein sehr, sehr konstruktiver Protest, weil die Akteure, die wir kennengelernt haben, in der Regel sehr besonnen sind, sehr leise Leute sind, die mit sehr viel mikropolitischem Geschick ihre Sache vorantreiben, die sich auf sehr kluge und konstruktive Weise Mitstreiter suchen und dann das Pflänzchen gießen und versuchen, das so stark zu kriegen, dass sie irgendwann aus der Deckung kommen können, weil wenn sie zu früh aus der Deckung kommen, da gibt's natürlich ganz, ganz viele Widerstände. Du bist Teil eines Fehlers in der Graswurzelinitiative. Die traditionelle Hierarchie kennt keine Informalität, die arbeitet mit Prozessen und Regeln. Und alles, was nicht im Prozess oder geregelt ist, existiert

eigentlich nicht. Insofern ist das schon sehr schlau und die Akteure stiften vielleicht zu einer sanften Revolution an. Sie sind aber in der Regel nicht die Revolutionäre, wie man sich das vorstellt, also laut und deutlich und vielleicht auch mal eine Spur destruktiv.

Detlef Altenbeck Das heißt Graswurzelinitiative meint: Da treffen sich die Mitarbeiter, ohne Auftrag von oben, organisieren sich und vernetzen sich dahingehend, dass sie überlegen, wie sie gewisse Dinge im Unternehmen verändern können. So habe ich das verstanden.

Sabine Kluge Ja, meistens ist es ein bisschen andersrum. Nicht Leute organisieren sich und geben sich dann einen Sinn, sondern meistens ist es andersherum, dass Leute beobachten, dass irgendetwas nicht gut läuft. Also da gibt es irgendwie eine Lücke, ein Defizit, irgendeinen dysfunktionalen Ablauf. Früher hast du solche Phänomene beobachtet, aber wieder durch Taylorismus sind wir ja alle sehr vereinzelt unterwegs im Unternehmen. Da sagen wir, wir sind im Silo unterwegs. Da kannst du normalerweise diese Phänomene gar nicht abgleichen, deine Wahrnehmung gar nicht abgleichen. Jetzt haben wir eine soziale Vernetzung, das heißt jemand schreibt ins Netz vielleicht rein: Sagt mal, ist euch das auch irgendwie komisch vorgekommen. Oder findet ihr das auch blöd, dass wir jetzt dies oder jenes machen? Und dann kann man sich kalibrieren, so wie man sich in einer guten Partnerschaft ja auch kalibrieren kann und sagen kann: „Sehe ich jetzt weiße Mäuse?“ Und wenn dann zwei sagen: „Nee, also das geht mir genauso. Ich verstehe auch nicht, warum wir das so machen und nicht anders.“ Dann kriegt es schon eine gewisse Evidenz. Das heißt, erst einmal starten Graswurzelakteure in der Regel mit einer Beobachtung, mit einem Reparatur-, mit einem Korrekturbedarf, mit so einem Korrekturanliegen.

Detlef Altenbeck Aber aus, entschuldige, aus so einer Beschwerdeclique, das gibt's ja überall. Also das ist so kleine Cliques gibt, die sich da vernetzen und sich beschweren, dass es gerade nicht gut läuft. Ich glaube, das findet man überall, aber das geht ja jetzt doch um einiges darüber hinaus.

Sabine Kluge Ja, das ist ja die Frage, ob du dich um ein Problem oder um eine Lösung gruppierst. Und das ist eigentlich ganz schön, dass du da gerade den Finger in die Wunde legst. Weil das wahrscheinlich genau der Unterschied ist. Die Graswurzelinitiativen, die wir kennengelernt haben, die gruppieren sich alle um eine

Lösung und nicht um ein Problem. Verstehst du den Unterschied? Das heißt, sie sind sofort da. Sie sagen: Mensch, wäre es nicht besser, wenn wir uns alle duzen im Unternehmen? Das klingt jetzt vielleicht wie ein kleines Thema. Aber ich sag jetzt mal bei einem Daimler in Untertürkheim ist das ein riesen Hack, wenn sich alle duzen, weil man sich halt Jahrzehnte gesiezt hat. Also das heißt, das ist eine Lösung für irgendwas. Genau, das ist, glaube ich, ein schönes Bild.

Detlef Altenbeck Bei Google dürfen die Mitarbeiter einen Tag in der Woche, so habe ich zumindest gelesen, machen, was sie wollen. Sie können die Räume und die Ressourcen nutzen, die das Unternehmen ihnen zur Verfügung stellt, um auch tatsächlich den Freiraum zu bekommen, etwas zu verändern, um so eine Initiative zu starten. Und in dem Kontext habe ich auch gelesen, dass der vorübergehende Vorstandsvorsitzende Bram Schot von Audi tatsächlich angetreten ist und seine Mitarbeiter eingeladen hat, 80 Prozent ihrer Arbeitszeit zu nutzen, um zu arbeiten. Aber, das hat mich sehr gewundert, die restliche Zeit, also einen Tag in der Woche, zu nutzen, ich zitiere: „um zu träumen“. Er meint, er hat es dann noch ein bisschen differenziert, auch nachzudenken, nachzufragen, sich den Raum zu nehmen, zu diskutieren. Genau das, worüber wir reden. Das war bei Audi eben tatsächlich Thema. Wie wichtig ist, dass ein Unternehmen den Mitarbeitern solche Freiräume gibt?

Sabine Kluge Ich glaube, das ist eher eine Einladung, vielleicht sogar eine Forderung an die Führung, an die Führungsrolle, dieses Loslassen zu üben, dass da notwendig ist, also zu entkoppeln im Kopf zwischen Zeit und Leistung. Und das ist, glaube ich, die große Voraussetzung dafür. Und sie ist unabdingbar, weil wir uns an dieser Stelle seit Jahrzehnten was vormachen, gerade in dem Bereich der Wissensarbeiter. Und das sind im Prinzip alle, die nicht irgendwie gewerblich im Einsatz sind, wo wir sehr gut messen können, wie leistungsfähig die einzelnen Mitarbeiter sind. Was ich nicht gut finde. Oder habe ich keine Meinung dazu. Aber im Bereich der Wissensarbeit haben wir überhaupt gar keine Ahnung, ob die Innovation eines Produktes drei, 30 oder 300 Stunden dauert. Und wir machen uns seit Jahrzehnten vor, dass so ein Job einfach 40 Stunden dauert. Und dann packen wir da so ein bißchen was rein und dann wird es schon irgendwie gut gehen. Da möchte ich gerne eine Geschichte dazu erzählen aus der Deutschen Bahn, bei der ich ja vor kurzem auch nochmal festangestellt war. Zwei Kolleginnen, die sich dem Führungsjob teilen. Beide arbeiten 75 Prozent und haben sich miteinander auf diesen Job beworben, obwohl die nicht so ausgeflaggt war. Und die entscheidende

Führungskraft, die die beiden dann eingestellt hat, hat gesagt Ich nehme euch beide mit 75 Prozent. Damit wird der Job 150 Prozent, weil ehrlich gesagt mit 100 Prozent wäre der sowieso nicht schaffbar gewesen. Und damit spricht sie eigentlich etwas aus, was wir in ganz, ganz vielen Bereichen und gerade auch im Übrigen im Bereich der Führung wissen, dass viele Jobs überhaupt keine Entsprechung mehr haben zwischen Zeit und dem, was eigentlich inhaltlich erwartet wird, plus Digitalisierung. Digitalisierte Prozesse tun dann ihres noch dazu, dass Arbeit eben schneller oder weniger schnell funktioniert. Insofern also der erste große Baustein ist, sich zu trennen oder im Kopf zu entkoppeln. Leistung und Zeit hat in den Wissensarbeitsbereich irgendetwas miteinander zu tun. Das kann man schon mal schlichtweg zu den Akten legen. Und natürlich hat der Bram Schot völlig recht gehabt, wenn er sagt: Nehmt euch mal einen Tag Zeit, weil er weiß, dass die besten Ideen unter der Dusche, beim Spaziergang oder sonst irgendwo kommen. Und dass es selbstverständlich dem Unternehmen zugutekommt, wenn Menschen sich am besten noch irgendwie mit Kollegen zusammentun. Wie bei diesem Beispiel: Wir bauen am Freitag dann halt mal eine Gartenbank zusammen. Und da vielleicht dann aber auch ganz en passant eigentlich über die Themen sprechen, die dem Unternehmen eigentlich informell wirklich, wirklich weiterhelfen.

Detlef Altenbeck Das heißt aber, die ganze Struktur, die es dann zu diesem Arbeiten braucht, die ist dann weniger vertikal, dass man jetzt auf oben wartet, sondern der Wunsch wäre ja, es einfach mehr in die Horizontale abzugeben, die Hierarchien eher aufzulösen, dass man sich tatsächlich auf Augenhöhe mit den Kollegen, mit den Vorständen, mit den Geschäftsführern trifft, um tatsächlich gemeinsam über Zukunft des Unternehmens und über Werte – „Wo geht's denn hin?“ - nachzudenken und sich zu vernetzen.

Sabine Kluge Es wäre einfach ganz großartig, wenn alle, egal wo sie sitzen im Unternehmen, ein gemeinsames Verständnis hätten: Was ist eigentlich der Job, den wir hier machen? Und jeder wüsste mit seinem Handgriff, wenn ich das hier tue, weiß ich, dass ich genau diesem Job diene, für den wir hier alle gemeinsam angetreten sind. Und nur wenn das eigentlich wirklich sauber zusammenkommt, dann sind wir richtig gut.

Detlef Altenbeck Wie ist deine Erfahrung? Gibt es in vielen Unternehmen einfach zu viele Führungskräfte?

Sabine Kluge Das kann ich gar nicht sagen. Schwierige Frage.

Ich glaube, es gibt eine zu starre Führungsstruktur. Es gibt zu wenig Experimente. Es gibt ein Dogma - ich artikuliere das manchmal in Keynotes. Da gibt's aber keine Antwort darauf, weil die Leute in Schockstarre vor mir sitzen. Wenn ich sage: Führung auf Lebenszeit oder Führung, die immer nach oben geht, muss es eigentlich gar nicht geben. Das heißt, wir haben also auch da eine zu starre Assoziation im Kopf: Was bedeutet eigentlich Führung, auch von der Statusseite aus? Und das müssen wir auflösen. Führen soll jeder mal dürfen. Klar, wir brauchen einen Vorstandsvorsitzenden, weil der verkauft und sozusagen Richtung Investoren. Und dessen Job würde ich jetzt gar nicht machen wollen. Aber im operativen Bereich brauchen wir viel, viel mehr Bewegung zwischen mal führen und mal nicht geführt werden. Und tatsächlich gibt es ja auch eine ganze Reihe von Unternehmen, die das auflösen.

Detlef Altenbeck Ich komme zu einem anderen Thema, das ist der Purpose, der so viel besprochene. Auch da hat Joe Kaeser, du hast ihn schon erwähnt, einmal in einem Zeitinterview Anfang des Jahres gesagt, dass es noch einen anderen Unternehmenszweck geben muss als die Gewinnmaximierung. Er sagt, ein Unternehmen braucht als strategischen Ansatz eine andere, übergeordnete Größe. Und das ist so etwas wie die Frage der Bestimmung des Unternehmens als Bestandteil einer gesellschaftlichen Ordnung. Das war ihm wichtig. Wie wichtig sind heute Werte der Gesellschaft für eine Unternehmensführung? Dieser Purpose, wie wichtig ist der?

Sabine Kluge Der Begriff ist ja so ein bisschen verbrämt im Augenblick, man traut das Wort sich ja gar nicht aussprechen, aber ich glaube, man darf Sinn und Zweck sagen, man darf auch Werte sagen. Und ich glaube, dass es unheimlich wichtig für eine Gemeinschaft von Menschen ist, die sozusagen in einem Sinn, in einem Ziel zusammenkommen. Also diese Form von Identifikation und Orientierung ist, glaube ich, enorm wichtig, um gut leisten zu können. Und Unternehmen sind vielleicht in den letzten Jahrzehnten ein bisschen einen Irrweg gegangen. In den Neunzigerjahren kam dieser berühmte Shareholder-Value auf, der Unternehmen wahnsinnig stark auf Wachstum und Profitabilität fokussiert und ausgerichtet hat. Und wir haben eigentlich alles diesem Ziel, diesen Wirtschaftlichkeitszielen untergeordnet. Die ganzen großen Restrukturierungs- und Umorganisationsprogramme waren eigentlich immer unter dem Fokus der Wirtschaftlichkeit betrachtet worden und ich glaube, das machen Menschen nicht mehr mit, das heißt Mitarbeiter wollen, brauchen auch eine Story, die sie

verstehen. Also ich glaube, es gibt eine ganz große Sehnsucht danach, diese Story zu verstehen. Und übrigens Detlef, alle alten Unternehmen in Deutschland haben diese Story. Bei Siemens steht eben im großen Leadershipzentrum im Feldafing die Büste von Werner von Siemens und da steht runter „Für den schnellen Gewinn verkaufe ich nicht die Zukunft des Unternehmens“ und ich kriege Goosebumps, wenn ich dran denke. Aber ich bin auch ganz traurig, weil auch das Unternehmen über viele, viele Jahre - jetzt können wir uns sehr lange drüber unterhalten, wie wirtschaftlich das getrieben war - aber vergessen hat, dass das eigentlich das Rückgrat offenkundig des Gründers war. Und ich merke auch heute, man sieht es auf Diskussionen, auf den Portalen, dass Leute, auch ihre Unternehmenslenker, immer wieder an diese alten Worte gemahnen. Gerade aktuell eine Gruppe, die über Bosch diskutiert hat und dann gesagt hat: Aber was der alte Robert Bosch gesagt hat zum Thema Charakter, zum Thema Haltung, zum Thema schnelles Geschäft. Also insofern glaube ich, Leute haben eine ganz große Sehnsucht nach einer Story.

Detlef Altenbeck Jetzt nehmen Unternehmen immer mehr Werte aus der Gesellschaft auf. Siehst du auch die Möglichkeit, dass Marken, Unternehmen Veränderungen in der Gesellschaft überhaupt bewirken?

Sabine Kluge Ja, unbedingt, unbedingt. Also mir fällt ganz spontan ein das Thema Hennes & Mauritz. Die kamen irgendwann mal auf als Billigklamottenanbieter und da hat kein Mensch gefragt: Wo kommen die Sachen her und wo gehen sie hin? Man wusste nur, dass man da irgendwie drei Tüten mehr fürs gleiche Geld raustragen kann als aus irgendeiner Markenboutique. Die stehen heute ganz, ganz massiv für Nachhaltigkeit. Die stehen heute ganz massiv für saubere Arbeitsplätze, für das Thema Rohstoffe. Natürlich kann man sich auch ausrichten als Unternehmen. Wobei der große Imperativ ist natürlich, das glaubwürdig zu tun. Also wenn bei so einem Unternehmen dann rauskommt, dass vielleicht hintenrum, nichts von dem wahr ist, dann ist der Schaden natürlich unermesslich.

Detlef Altenbeck Und wie wichtig sind Haltung, Werte und all diese Dinge, über die wir gerade gesprochen haben, für ein Unternehmen, was die Mitarbeitergewinnung angeht?

Sabine Kluge Ja, ganz enorm.

Also ich glaube, gerade bei jüngeren Menschen ist das ein ganz, ganz großes und wichtiges Thema. Also wir können uns heute diesen Luxus leisten, uns nach Werten und nach Haltung auszurichten. Und übrigens erleben wir dabei, dass dann das Thema Finanzkennzahlen gar nicht mehr so stark im Vordergrund steht. Junge Menschen suchen heute natürlich immer auch noch einen sicheren Job. Also es wollen nicht alle als Softwareentwickler um die Welt surfen, sondern es gibt auch genug, die sagen, ich würde eigentlich gerne eine ganz solide Geschichte machen, aber wir erleben eben auch, dass sie relativ schnell weg sind, wenn die Story nicht stimmt. Also wir nennen das ja im Recruiting: wenn die Unternehmen oversellen. Das habe ich ja ganz, ganz oft erlebt, dass Unternehmen ein Bild von sich zeichnen, was in der Realität sich an keiner Stelle widerspiegelt. Dann sind die jungen Leute nach zwei Jahren weg. Und das sind übrigens die teuersten Mitarbeiter, die ein Unternehmen haben kann. Weil man kann sich gar nicht ausmalen, wie teures Geld Unternehmen versuchen, heute wirklich die schnellen, viel interessierten, schnell lernenden Denker an Bord zu holen. Und was das für ein Wahnsinnschaden ist, wenn so jemand nach zwei Jahren wieder geht. Also HR-Kollegen rechnen ja auch einen Lebenszyklus von dem Mitarbeiter aus und da kann man, da kann man relativ schnell ablesen, wie hoch der Schaden ist. Wenn jemand eben nicht mehr die vier Jahre bleibt, die es vielleicht auch braucht, um in Verbundenheit und Vernetzung dann auch sozusagen die Leistung zu bringen, die das Unternehmen dann auch weiterbringt.

Detlef Altenbeck Ein Mitarbeiter, der Arbeitsroutinen nachgeht und nicht die Bereitschaft hat, umzuschulen und zu lernen, der sich nicht verändert, hat vermutlich keine Zukunft in seinem Unternehmen heute. Im Vorwort eures Buches schreibt Dr. Thomas Sattelberger, Mitglied des Deutschen Bundestages und ehemaliger Personalvorstand der Deutschen Telekom, dass es nicht reicht, den alten Bildungsmuff mit digitalem Zuckerguss zu überziehen. Nötig seien kluge, hybride Lösungen, die analog und digital verknüpfen. Du hast dich sehr mit dem Thema Weiterbildung beschäftigt. Müssen wir Lernen, Bildung grundlegend neu denken.

[00:46:55] Ja, da stecken wir ja momentan gesellschaftlich mittendrin. Und ehrlich gesagt, bei all den dramatischen Implikationen, die Corona auch mit sich gebracht hat, aber dass die Diskussion um die Art und Weise, wie wir Bildung verstehen, momentan so lebhaft ist und auch so produktiv ist, das haben wir tatsächlich auch dieser Krise zu

verdanken. Wir müssen das Thema neu denken. Da gibt es ganz viele großartige Vorbilder. Also seit vielen Jahren gibt es MOOCs, gibt es große, virtuelle, digitale Kurse, wo wir auch Menschen in entlegenen Ländern Bildung zugänglich machen können. Und vor dem Hintergrund, glaube ich, haben wir da noch ein ganzes Stück Weg vor uns, müssen aber das ganze Thema Weiterbildung tatsächlich auch neu denken.

Detlef Altenbeck Was sind deine Erfahrungen zum Thema Webinare, E-Learning? Hast du da Ideen, wie man die Dinge besser machen kann?

Sabine Kluge Also ich habe ehrlich gesagt eine ganz für mich schockierende und erschreckende Erfahrung gemacht. Dass nämlich wahnsinnig viel mehr geht virtuell, als ich mir das in meinen kühnsten Träumen vorgestellt habe. Und das sage ich als jemand, der sehr stark auf Präsenz immer gesetzt hat, weil ich als Coach natürlich auch immer sehr stark auch den menschlichen Kontakt mit meinen mir Anvertrauten gesucht habe. Und wir haben mittlerweile mithilfe von ein paar kleinen technologischen Kniffen und viel didaktischer Phantasie großartige Sachen, auch virtualisieren können. Immer auch im Wissen es bleiben immer zehn Prozent, die du tatsächlich nur im menschlichen Miteinander ausloten kannst, aber tatsächlich ist sehr, sehr viel möglich von Rollenspielen über tiefgreifende Reflexionen, über Großgruppengeschichten, über Kleingruppengeschichten kann man sehr, sehr viel mittlerweile virtuell machen. Dazu braucht es aber - und das darf man nicht unterschätzen! - wirklich eine gute Didaktik und eine große, große Moderationskompetenz. Es ist etwas ganz anderes in den Raum zu gehen, vielleicht darf ich das auch aus unserem Vorgespräch sagen: Du hast vorhin mal gesagt, in deinem vorherigen Umfeld Theater hieß es immer: Das spielt sich weg. Das ist genauso, wenn du ein Training face to face gibst. Wenn da irgendetwas schief läuft, das spielt sich weg. Das verzeiht dir tatsächlich ein virtuelles Format nicht. Da ist das Thema Timing. Da ist das Thema on the spot sein, 100 Prozent präsent sein, verstehen, was die Gruppe gerade braucht. Unendlich viel mehr Präzision erfordert das als vielleicht face to face.

Detlef Altenbeck Auf der einen Seite sagen ja viele Mitarbeiter: Wo sind jetzt meine Angebote von oben?

Ich glaube, es braucht auch da wieder beides, dass sowohl die Mitarbeiter sich selber weiterbilde - ich glaube, das ist wichtiger denn je - aber auch eben ein Angebot der Führung.

Sabine Kluge Also wir kommen ja aus einer Tradition, wo die Führungskraft noch sehr rigide mehr oder weniger vorgezeichnet hat, wo es dann mit Dir hingehen soll. Die hat ja gesagt: Ich sehe dich hier oder da. Das sind deine Talente.

Und dann wurde man da irgendwo hingelotst oder auch nicht hingelotst. Das ist auch ein großer Verabschiedungs- und Loslassensprozess der Führungskraft: Sich da ein Stück weit als Coach zu verstehen, als Entwickler zu verstehen und nicht mehr als derjenige, der die Menschen auch wirklich auf dem Schachbrett laviert. Umgekehrt, und da triffst du natürlich genau meine Mission: Ich bin ja ein ganz großer, vielleicht auch ein bisschen verträumter Verfechter vom Thema soziales Lernen. Das heißt, meine ganz große Mission ist ja tatsächlich, Menschen Freude daran zu bringen, voneinander, miteinander zu lernen und gar nicht mehr so sehr formalisiert. Auf der Mission bin ich ja sehr stark unterwegs und da träume ich natürlich von noch viel, viel mehr Energie und Lust aus der Mitte von Organisationen selber die Dinge in die Hand zu nehmen.

Detlef Altenbeck Und träume noch ein bisschen weiter. Wenn du zum Abschluss unseres Gesprächs einen sozialromantischen Blick in die Glaskugel werfen solltest: Was siehst du? Wie sieht die schöne neue Arbeitswelt in zehn oder 20 Jahren aus?

Sabine Kluge Die schöne neue Arbeitswelt ist vor allen Dingen eine Arbeitswelt, die sehr, sehr stark von Kommunikation geprägt ist. Wir werden sehr viel miteinander reden, miteinander lernen, voneinander lernen. Kommunikation wird das wichtigste Instrument überhaupt sein, um Organisationen zu Leistung zu bringen. Wir werden offene Räume haben und zwar offen in jeder Hinsicht. Digitale, offene Räume, aber auch physische, offene Räume. Auch Unternehmen werden durchlässiger werden. Wir werden in Ökosystemen arbeiten, wo Menschen eigentlich weitgehend schwellenlos und barrierefrei miteinander an den großen Herausforderungen unserer Zeit arbeiten. Das wäre zumindest mal ein schöner Traum.

Detlef Altenbeck Ein schöner Schluss für ein schönes Gespräch. Vielen Dank, dass du da warst. Sabine Kluge, Danke für deinen Besuch.

Sabine Kluge Dankeschön.

Detlef Altenbeck In der nächsten Folge ist Trend- und Zukunftsforscher Harry Gatterer mein Gast. Er ist Geschäftsführer des Zukunftsinstituts und berät Unternehmen dabei, relevante Trends zu erkennen und für sich zu nutzen. Zukunft ist für den gefragten Autor genauso reizvoll wie ein weißes Blatt Papier. Ein völlig offener Gestaltungsraum. Zuletzt erschien sein Buch mit dem Titel „Ich mach mir die Welt: Wie wir mehr Leben in unsere Zukunft bringen“. Mit Harry Gatterer werde ich über die gesellschaftlichen Megatrends 2021 sprechen und ihre Bedeutung für Wirtschaft und Unternehmen. Wenn Ihnen die Sendung gefallen hat, dann abonnieren Sie unseren monatlichen m.next Podcast und empfehlen Sie uns weiter. Wir freuen uns auf Kritik, Anregungen und Kommentare auf allen bekannten Kanälen oder direkt unter m-next.marbet.com. Danke fürs Zuhören. Bis zum nächsten Mal.