

Das neue
Buch von:

Tom DEMARCO
Peter HRUSCHKA
Tim LISTER
Steve MCMENAMIN
James ROBERTSON
Suzanne ROBERTSON



HAPPY TO WORK HERE

Betriebsklima verstehen und verbessern

HANSER

DeMarco/Hruschka/Lister/McMenamin/Robertson/Robertson

Happy to work here



Bleiben Sie auf dem Laufenden!

Unser **Computerbuch-Newsletter** informiert Sie monatlich über neue Bücher und Termine. Profitieren Sie auch von Gewinnspielen und exklusiven Leseproben. Gleich anmelden unter:

www.hanser-fachbuch.de/newsletter



Tom DeMarco
Peter Hruschka
Tim Lister
Steve McMenamin
James Robertson
Suzanne Robertson

Happy to work here

Betriebsklima verstehen
und verbessern

HANSER

Übersetzung: Peter Hruschka

Titel der Originalausgabe: "Happy to Work Here: Understanding and Improving the Culture at Work"

Authorized translation from the English language edition, entitled HAPPY TO WORK HERE: UNDERSTANDING AND IMPROVING THE CULTURE AT WORK by Steve McMenamin, Tom DeMarco, Peter Hruschka, Timothy R. Lister, James Robertson and Suzanne Robertson, Copyright © 2021.

All rights reserved. Neither this publication nor any part thereof may be reproduced or transmitted in any form without the prior written permission of the copyright holders. The copyright holders' consent does not extend to copying for general distribution, for creating new works, or for sale. Specific permission must be obtained for those purposes. Please direct all enquiries to *cultureproject@systemsguild.com*

GERMAN language edition published by Carl Hanser Verlag München, Copyright © 2021

Alle in diesem Buch enthaltenen Informationen, Verfahren und Darstellungen wurden nach bestem Wissen zusammengestellt und mit Sorgfalt getestet. Dennoch sind Fehler nicht ganz auszuschließen. Aus diesem Grund sind die im vorliegenden Buch enthaltenen Informationen mit keiner Verpflichtung oder Garantie irgendeiner Art verbunden. Autoren, Übersetzer und Verlag übernehmen infolgedessen keine juristische Verantwortung und werden keine daraus folgende oder sonstige Haftung übernehmen, die auf irgendeine Art aus der Benutzung dieser Informationen – oder Teilen davon – entsteht.

Ebenso übernehmen Autoren, Übersetzer und Verlag keine Gewähr dafür, dass beschriebene Verfahren usw. frei von Schutzrechten Dritter sind. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Buch berechtigt deshalb auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek:

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt.

Alle Rechte, auch die der Übersetzung, des Nachdruckes und der Vervielfältigung des Buches, oder Teilen daraus, vorbehalten. Kein Teil des Werkes darf ohne schriftliche Genehmigung des Verlages in irgendeiner Form (Fotokopie, Mikrofilm oder ein anderes Verfahren) – auch nicht für Zwecke der Unterrichtsgestaltung – reproduziert oder unter Verwendung elektronischer Systeme verarbeitet, vervielfältigt oder verbreitet werden.

Copyright für die deutsche Ausgabe:

© 2021 Carl Hanser Verlag, www.hanser-fachbuch.de

Lektorat: Brigitte Bauer-Schiewek

Copy editing: Petra Kienle, Fürstenfeldbruck

Umschlagdesign: Marc Müller-Bremer, München, www.rebranding.de

Umschlagrealisation: Max Kostopoulos

Titelmotiv: © Max Kostopoulos

Gesamtherstellung: Eberl & Koesel GmbH & Co. KG, Krugzell

Ausstattung patentrechtlich geschützt. Kösel FD 351, Patent-Nr. 0748702

Printed in Germany

Print-ISBN: 978-3-446-46872-6

E-Book-ISBN: 978-3-446-46873-3

E-Pub-ISBN: 978-3-446-46874-0



Inhalt

Teil I: Einflussfaktoren für die Arbeitskultur	1
1 Der gefühlte Wert von Menschen und Teams	7
1.1 Ein beispielhafter Interviewtag	7
1.2 Was haben Sie an Ihrem Interviewtag über dieses Unternehmen erfahren?	10
1.3 Beobachtbare Verhaltensweisen, die sich aus diesen Grundeinstellungen ergeben	12
1.4 Der Zusammenhang zwischen gemeinsamen Überzeugungen und beobachtbaren Verhaltensweisen	16
1.5 Die Kehrseite	16
1.6 Verstehen und Verbessern Ihrer Arbeitskultur	18
2 Die gefühlte Einstellung zu Zeit	20
2.1 Warum die Zeit Ihr Freund ist	20
2.2 Warum die Zeit Ihr Feind ist	21
2.3 Ihre Möglichkeiten im Umgang mit der Zeit	23
2.3.1 Die Guten: Eine Organisation, die eine ausgewogene Sicht auf die Doppelnatur der Zeit hat	23
2.3.2 Die Bösen: Organisationen, die ständig fürchten, dass ihnen die Zeit davonläuft	28
2.3.3 Die Ahnungslosen: Organisationen, die nur die Vorteile zusätzlicher Zeit zu schätzen wissen	28
2.4 Zeit kann so viel bewirken	29

3	Sicherheit und Geborgenheit	31
3.1	Mobbing	32
3.2	Ständige Angst bei der Arbeit	33
3.3	Geborgenheit, die oberste Regel	35
3.4	Geborgenheit und Risiko	36
3.5	Wenn Kompetenz gefährlich ist	38
3.6	Die geheimnisvolle Frage des Vertrauens	39
3.7	Beobachtbares Verhalten in einer Kultur voll Sicherheit und Geborgenheit	41
3.8	Sicherheit und Erfolg	43
4	Visionen und Strategie	45
4.1	Eine Hand am Ruder	46
4.2	Wenn ein bisschen gut ist, ist nicht mehr besser?	47
4.3	Die Notwendigkeit des Wandels	48
4.4	Strategien und Taktiken	48
4.5	Der Umgang mit Unsicherheit	50
4.6	Widerstehen Sie den Sirenen, die „dringlich“ rufen	52
4.7	Entscheidungen auf vielen Ebenen	53
4.8	Beobachtbares Verhalten in Organisationen mit Strategien	53
4.9	Sagen Sie es laut	55
5	Kollektives Vertrauen	57
5.1	Kollektives Vertrauen ist etwas anderes als Selbstvertrauen	57
5.2	Unsicherheit	61
5.3	Hygiene	61
5.4	Beobachtbare Verhaltensweisen	63
6	Der Stellenwert von Exzellenz	67
6.1	Exzellenz als Kult	67
6.2	Organisationen, die danach streben, ausgezeichnete Arbeitsgeber zu sein	69
6.3	Mehr als Geld	71

6.4	Selbstverwirklichung oder Ausschöpfung des vollen Potenzials	74
6.5	Beobachtbares Verhalten in Organisationen, die Exzellenz schätzen	75
	Nochmals zu den Einflussfaktoren	79
	Teil II: Kulturkiller	81
7	Interner Wettbewerb	83
8	Gefolgschaft	85
9	Politik	86
10	Hierarchie und Netzwerk	87
11	Spielräume	89
12	Overhead	90
13	Wer war das?	92
14	In die Zukunft blicken	93
15	Immer im Bilde	94
16	Vorgetäuschte Geschäftigkeit	95
17	Wissen ist Macht	97
18	Die Anti-Innovationsgesellschaft	98
19	Auf die lange Bank schieben	99
20	Leugnen, leugnen, leugnen	100
21	Autorität	101
22	Überstunden	103
23	Gummipunkte	104
24	Wut und Zorn	105
25	Die Klischee-Kultur	107
26	Die Cafeteria	108

27 Hot Desking	109
28 Ein Tag ohne Mittagessen	110
29 Vorgehensstandards	112
30 Mehr Unruhe als beim Preis von Bitcoins	113
31 Bürokratie als Selbstzweck	115
32 Wut, Krieg und Chaos	117
33 Bullshit-Jobs	119
34 Die Stepford-Einstellungen	121
Nochmals zu den Kulturkillern	122
35 Do it yourself	123
Teil III: Das Gute, das Böse und das Hyggelige	125
36 Den Wandel bewerkstelligen	127
36.1 Eine Reise in vielen kleinen Schritten	127
36.2 Das Betriebsklima ist (fast immer) lokal	129
36.3 Vorkämpfer und Aktivisten	132
36.4 Ein Kultur-Quiz zur Beurteilung der Gesundheit	134
36.5 Zurück zu einer gesunden Kultur	140
36.6 Bewahren und feiern Sie das Gute	142
36.7 Die Macht des Mittagessens	142
36.8 Hart erlernte Lektionen	143
36.9 Ein kühner erster Schritt	145
36.10 Den Erfolg messen	147
36.11 Iterieren, iterieren, iterieren	148
36.12 Nehmen Sie Ihre Proteinpille und setzen Sie Ihren Helm auf	149
Nachwort	151
Die Atlantic Systems Guild	153

Teil I:

Einflussfaktoren für die Arbeitskultur

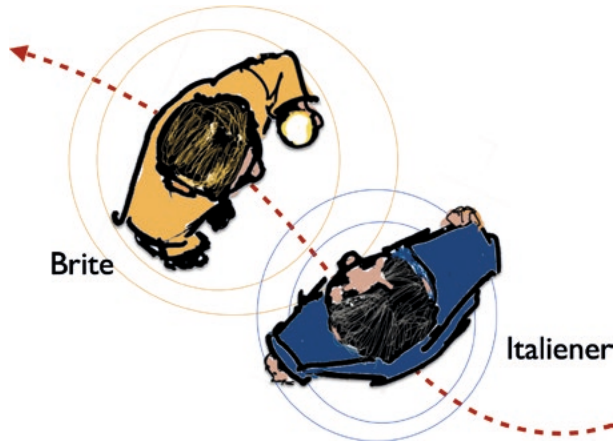


Kultur umfasst eine Menge von Grundeinstellungen und daraus resultierenden beobachtbaren Verhaltensweisen.

Bevor wir uns mit den Details dieser Idee befassen, lassen Sie uns kurz anhand einer kleinen Geschichte beschreiben, wie wir darauf gekommen sind. Der Forscher Edward T. Hall hat in seinen Arbeiten in den 1960er-Jahren eine verblüffende Beobachtung gemacht. Was Hall beobachtete, war, dass Menschen unterschiedliche Vorstellungen davon haben, was ein „adäquater Abstand“ bei persönlichen Gesprächen ist, unterschiedliche Meinungen darüber, was bei einem Gespräch von Angesicht zu Angesicht „zu nah“ ist. Oder „nicht nah genug“, um bequem miteinander zu reden. Hall behauptete und bewies, dass die Meinung, was ein „adäquater Abstand“ ist, innerhalb einer Kultur von Menschen geteilt wird, sich aber von Kultur zu Kultur unterscheidet.

So sind beispielsweise Italiener der Überzeugung, dass eine adäquate Gesprächsdistanz ziemlich klein sein sollte, während Briten die Überzeugung teilen, dass mehr Raum zwischen ihnen erforderlich ist. Das Ergebnis ist, dass ein Italiener und ein Brite, die sich auf einer Cocktailparty unterhalten, sich auf charakteristische Weise langsam bewegen. Der Italiener bewegt sich ständig vorwärts, um eine kürzere Distanz zu erreichen, während sein britischer Freund sich immer weiter zurückzieht, weil ihm die Distanz zu knapp ist. Wahrscheinlich ist sich keiner von beiden des langsamen Tanzes bewusst, den sie gerade tanzen.

Könnte es sein, so fragten wir uns, dass diese Meinung über „adäquate Distanz“ nicht nur ein zufälliges Merkmal einer Kultur ist, sondern eine (von mehreren) Grundeinstellungen, die zusammengenommen diese Kultur ausmachen? Wäre es möglich, den Begriff Kultur durch Offenlegung solcher gemeinsamen Grundeinstellungen zu definieren?



Das war die Geburtsstunde dieses Buchs. Wir haben diese Grundeinstellungen, die oft implizit sind (und nicht ausgesprochen werden) explizit gemacht. Man würde als höflicher Brite zu seinem italienischen Gesprächspartner nie sagen: Bleib mir etwas mehr vom Leib, ich fühle mich bedrängt. Man weicht einfach aus.

Gemeinsame Grundeinstellungen sind – wie der Begriff schon sagt – fundamental. Sie bestimmen das Verhalten von Menschen, das wir von außen beobachten können. Wenn Sie zum Beispiel glauben, dass die Welt am kommenden Dienstag untergeht, werden Sie sich ganz anders verhalten, als wenn Sie davon überzeugt wären, dass Ihre Existenz und die des Planeten fortbestehen wird.

Die Menschen in Dänemark glauben, dass man den meisten anderen Menschen vertrauen kann, was die Dänen dazu veranlasst, anderen Vertrauen entgegenzubringen. Vergleichen Sie das mit dem Verhalten von Menschen, die ihre Mitmenschen für niederträchtige, unzuverlässige, betrügerische Schurken halten. Sie werden grundsätzlich misstrauisch gegenüber anderen sein. Menschen, die glauben, dass sie bald entlassen werden könnten, verhalten sich anders als solche, die sich von der Organisation hochgeschätzt fühlen.

In unserem Arbeitsalltag und durch unsere Beobachtungen bei Hunderten von Organisationen auf der ganzen Welt sind wir natürlich auf eine Vielzahl von Kulturen gestoßen. Die Grundeinstellungen, die eine Kultur definieren, sind selten direkt erkennbar; wir haben beobachtbares Verhalten analysiert und sie daraus abgeleitet.

Wenn Menschen die Überzeugung teilen, dass Mitarbeiter das wichtigste Kapital der Organisation sind, neigen sie dazu, sich respektvoll,

bereitwillig und kooperativ zueinander zu verhalten. In Organisationen, in denen allen die längerfristige Strategie, klare Richtungen und Ziele bekannt sind, neigen Mitarbeiter dazu, sich kooperativ und gelassen zu verhalten. Sie wissen, wohin sie gehen und was sie tun müssen, um dorthin zu gelangen.

Zum besseren Überblick haben wir solche Grundeinstellungen gruppiert. Wir haben diese Kombinationen von Grundeinstellungen als Einflussfaktoren bezeichnet. Diese Einflussfaktoren sind als Aggregat von Ursache (= Grundeinstellungen) und Wirkung (= beobachtbares Verhalten) in Abbildung 1 dargestellt.

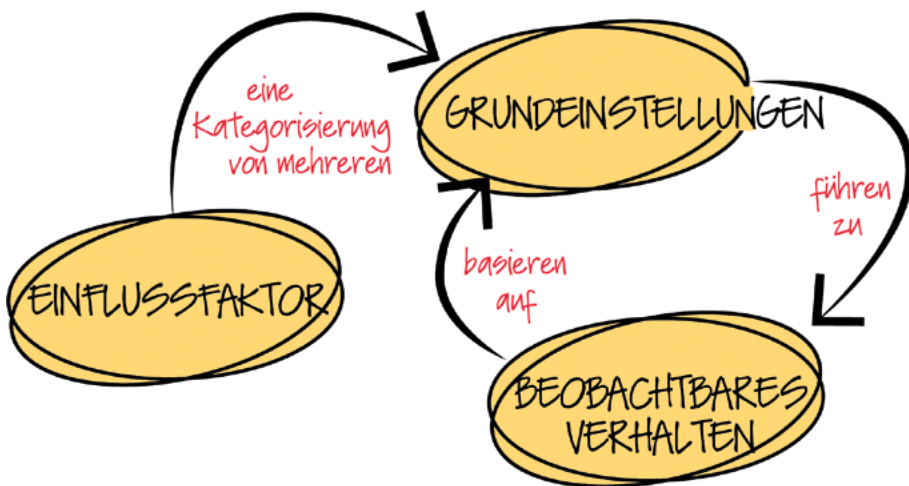


Abbildung 1: Als Einflussfaktor für das Betriebsklima bezeichnen wir eine oder mehrere unausgesprochene Grundeinstellungen. Diese Grundeinstellungen lassen sich aus beobachtbaren Verhaltensweisen ableiten.

Sechs Einflussfaktoren

Wir haben sechs Einflussfaktoren ermittelt. Obwohl es vielleicht noch mehr gibt, sind dies diejenigen, die, wenn sie berücksichtigt werden, den größten Nutzen für Ihre Kultur haben werden. Sie sind nachfolgend aufgeführt:

- **Der gefühlte Wert von Menschen und Teams.**

Wie werden Menschen in der Organisation gesehen? Werden sie als hochgeschätzte Vermögenswerte angesehen, die sorgfältig ausgewählt werden müssen und in die investiert werden muss, um die

wahren Ziele der Organisation zu fördern? Oder werden sie eher wie Glühbirnen betrachtet: Gegenstände, die man benutzt, bis sie durchbrennen, und dann durch billigere ersetzt? Sind sie so wertvoll, dass das Management sich bemüht, ihren Wohlfühlfaktor zu vergrößern und dazu beizutragen, dass sie sich als Teil des Ganzen fühlen – auch wenn sie isoliert sind und von zu Hause aus arbeiten? Bleiben die Teams längere Zeit zusammen? Ähneln die Teams eher einem Fußballteam, das gemeinsam einen Sieg anstrebt, oder einem Golf-Flight, der zufällig zu viert das Turnier bestreitet?

■ **Die gefühlte Einstellung zu Zeit.**

Wie wird die Zeit von den Menschen, die die Arbeit planen und durchführen, wahrgenommen? Im Allgemeinen wird weniger Zeitdruck (d. h. ausreichend Zeit für eine Aufgabe zu haben) die Erfolgswahrscheinlichkeit erhöhen. Im Gegensatz dazu wird aber zu viel Zeit für eine Aufgabe höhere Kosten mit sich bringen. Außerdem besteht das Risiko, dass sich in der langen Zeit externe und interne Veränderungen ergeben. Verstehen alle Beteiligten, dass Zeit sowohl ein Freund als auch ein Feind sein kann? Verstehen sie, dass Zeit eine knappe und wertvolle Ressource ist, und verstehen sie, dass Zeitverschwendung ein kapitaler Fehler ist? Sind sie sich der Bedeutung und des Werts von Zeit immer bewusst? Erhalten sie ausreichende Hilfe und Entlastung bei administrativen Tätigkeiten durch Sekretariate und Verwaltungskräfte, sodass sie als hochqualifizierte Mitarbeiter ihre Arbeitszeit nicht mit Papierkram verschwenden?

■ **Geborgenheit und Sicherheit.**

Sind die Mitarbeiter sicher, dass sie nicht gemobbt oder gedemütigt werden? Wird dafür gesorgt, dass sie sich auch dann als Teil des Teams fühlen, wenn sie von ihren Arbeitskollegen entfernt arbeiten? Ist man bereit, Risiken einzugehen, weil man weiß, dass Versagen oder Fehlschläge als Preis für die Suche nach besseren, innovativeren Lösungen toleriert werden? Besteht die Bereitschaft, den Arbeitskollegen und der Organisation zu vertrauen? Haben Manager genügend Vertrauen zu Mitarbeitern, die sie wegen Heimarbeit oder geografisch verteilter Arbeit nicht täglich sehen, dass sie ihre Arbeit trotzdem ohne ständige Überwachung und Mikromanagement leisten? Sind Manager darauf bedacht, die Weiterentwicklung der Karriere ihrer Untergebenen zu ermöglichen, ohne sich von Untergebenen in ihrer Position bedroht zu fühlen?

■ Visionen und Strategie.

Gibt es eine Unternehmensvision, die durch eine Reihe priorisierter mittel- und langfristiger Ziele konkretisiert wird? Sind Visionen und Ziele innerhalb der Organisation bekannt und werden sie von allen verstanden? Sind die Ziele realistisch und basieren die Zeitpläne für ihre Erreichung auf der Realität? Bewegt sich die Organisation stetig auf diese Ziele zu und wird nicht andauernd durch kurzfristige „Notfälle“ abgelenkt? Setzt die Organisation Prioritäten und konzentriert sie sich auf einige wenige strategisch wichtige Initiativen? Ist sie auch fähig, zu entscheiden, was *nicht* gemacht werden soll?

■ Kollektives Vertrauen.

Sind die Teams zuversichtlich, dass sie miteinander in der Lage sind, potenziell auftretende Probleme überwinden zu können, und sich noch anspruchsvollere Aufgaben zutrauen? Konzentrieren sie sich mehr auf das Erreichen von Erfolgen oder mehr auf die Vermeidung von potenziellen Fehlschlägen? Haben sie Angst vor Risiken oder sehen sie Risiken als einen notwendigen Teil von Innovation und Fortschritt? Wie reagieren sie auf Unsicherheit? Sind sie vor Unentschlossenheit gelähmt oder lässt ihr kollektives Vertrauen sich von Ungewissheit nicht einschüchtern? Sind sie kollektiv zuversichtlich, auch wenn sie verteilt arbeiten?

■ Der gefühlte Stellenwert von Exzellenz.

Gibt es einen offensichtlichen Stolz auf die Qualität der Arbeit? Benutzen Menschen jemals das Wort „schön“, um einen Teil eines Produkts oder einer Dienstleistung zu beschreiben? Ist die Organisation bestrebt, außergewöhnliche Produkte und Dienstleistungen nach ihrer ganz eigenen Definition von Exzellenz zu produzieren? Tut sie angesichts der monetären und marktbedingten Zwänge ihr Möglichstes, um ihr volles Potenzial auszuschöpfen: so gut zu sein, wie sie sein kann?

Natürlich können diese sechs Einflussfaktoren nicht die reichhaltige Vielfalt an unterschiedlichen Arbeitskulturen erklären, aber sie machen den größten Teil davon aus. Wenn Sie sich auf die Einflussfaktoren und ihren Beitrag zu einem guten Betriebsklima konzentrieren, können Sie die Kultur in Ihrer Organisation besser verstehen. Ein besseres Verständnis dieser sechs Einflussfaktoren, die im Rest von Teil I ausführlich beschrieben werden, sollte Ihnen helfen, sich in Richtung einer besseren Arbeitskultur zu bewegen.

