

Gläsern macht glücklich

„Intuitiv verstehen wir den Nutzen daraus, dekodiert zu werden. Google überrascht uns, indem es Antworten auf Fragen generiert, noch bevor wir diese überhaupt fertiggetippt haben. Facebook kuratiert unsere einzigartig individuellen newsfeeds. Spotify und Netflix nutzen lernende Algorithmen, um unsere Erfahrung mit ihnen maßzuschneidern. Zuhause wählen wir Firmen, die es geschafft haben, unsere Bedürfnisse bezüglich Nachrichten, Shopping, Unterhaltung, Reise und Lernen zu personalisieren.

An den meisten Arbeitsplätzen gibt es dagegen immer noch einförmige Policies, Prozesse und Werkzeuge. Nur eine Handvoll Firmen wie Google, Starbucks, und Whole Foods haben ihre Algorithmen nach innen gerichtet, um ihr Talent zu dekodieren. Ihr Ziel ist es nicht, ihr Talent auszunutzen, sondern die besten ihrer Leute zu empoweren.“

“This is a movement“

Seit einigen Jahren sehen wir eine Riege neuer AutorInnen in den Ring der Managementliteratur steigen. Sie sind vor allem Gründer oder Manager, und sie schreiben nur nebenbei. Im Gegensatz zu früher sind sie nicht mehr die Co-Autoren, die einem renommierten Wissenschaftler oder Consultant Glaubwürdigkeit für seine Thesen verleihen. Diesmal sind sie es, die sich Co-Autoren, Ghostwriter oder Biographen suchen. Und natürlich haben sie nicht irgendwelche Firmen gegründet, sondern sie sind in der Digital Economy unterwegs.

Das erklärt ihr oft überbordendes Selbstbewusstsein. Die Digital Economy hat mittlerweile zwei große Krisen überstanden, und die Zukunftsvisionen der ersten Gründer haben sich als übereilt, aber keineswegs als widerlegt herausgestellt. Die Digital Economy hat nicht nur überlebt, sie ist inzwischen in sehr viele traditionelle Branchen vorgedrungen, und einige davon hat sie völlig auf den Kopf gestellt.

Viele der Gründer digitaler Unternehmen unterscheiden sich deutlich von den Managern früherer Generationen. (Sie lesen z.B. gerne Managementliteratur! Das galt früher unter „richtigen“ Managern eher als Zeichen der Schwäche.) Viele glauben sehr stark an die Überwindung von Hierarchie und experimentieren dazu aktiv in ihren eigenen Firmen. Anderen ist die soziale und ökologische Verantwortung ihres Unternehmens gegenüber der Gesellschaft ein echtes Anliegen, für das sie auch die Orientierung am Shareholder Value (den einige von ihnen sowieso für ein Relikt früherer Zeiten halten) explizit zurückstellen. Die Hyperkinetischen unter ihnen betrachten es überhaupt als ihre Aufgabe, auf dem Planeten „Happiness“ zu verbreiten.

Gleichzeitig ist unübersehbar, wie sehr viele dieser Autoren in einer eigenen Blase leben. Da sie sich selbst an der Spitze globaler Entwicklungen sehen, ist, was sie nicht sehen, schnell einmal irrelevant. Sie selbst sind z.B. von Wissensarbeitern umgeben – andere Arbeitsformen müssen daher von gestern sein. Dass gerade jene digitalen Firmen, die in traditionelle Branchen eingedrungen sind, ihrerseits weiterhin eine Menge MitarbeiterInnen beschäftigen, die nie auch nur in die Nähe von Wissensarbeitern kommen werden, können sie sich leisten zu ignorieren. In Amazons Auslieferungslagern sind dann auch all jene Investments undenkbar, mit denen die digital entrepreneurs ihre Leute bei der Stange halten, wie z.B. der Ausbau der Firmengebäude zu einem ‚Campus‘, auf dem MitarbeiterInnen vom Supermarkt über den Friseur bis zu Büchereien, Wellnesstempel, Sporteinrichtungen und Kino alles finden, was sie sich für ihren Alltag wünschen – ohne jemals die Außenwelt zu betreten.

Ähnlich spezifisch ist das Bild, das die digital entrepreneurs gerne von ihren MitarbeiterInnen zeichnen: hochqualifiziert und fordernd, rasch abgelenkt und mit hohen

Ansprüchen, was ihre Arbeitsbedingungen und ihre Motivation angeht. Einige Autoren sagen auch nicht mehr ‚Mitarbeiter‘, sondern verwenden dafür nur mehr das Wort ‚talent‘. (Was ist eigentlich mit all den anderen?)

Umgekehrt bilden die Betrachtungen der Digitals – und ihre Experimente – tatsächlich eine Reihe von Trends ab, die auch für viele europäische Unternehmen relevant werden. Auch hierzulande müssen die Angehörigen der Generation Z in den Arbeitsprozess integriert werden. Auch bei uns wird der Umgang mit ständig wechselnder Technologie gleichzeitig selbstverständlich und immer herausfordernder.

Für dieses Kapitel haben wir uns daher mit „The Decoded Company“ von Leerom Segal, Aaron Goldstein, Jay Goldman und Rahaf Harfoush ein Buch herausgegriffen, das diese neue Literaturgattung überzeugend repräsentiert: drei der Zentralfiguren des Unternehmens Klick, einer Agentur für Digital Marketing im nordamerikanischen Gesundheitssektor, haben sich mit einer Consultant zum Schreiben verbündet. Neben dem Buch gibt es eine Website, denn ‚Decoded‘ ist, wie eingangs erwähnt, eine Bewegung! Inhaltlich ist das Buch sehr interessant und gleichzeitig reichlich gruselig: wird das hoffentlich nicht alles wahr werden? Und dass das Selbstmarketing der Autoren hier manchmal noch ungenierter zutage tritt als wir es aus der Managementliteratur bisher schon gewohnt waren, ist für die oben beschriebene Autorengeneration auch nicht untypisch.

Dein Freund, die Datenbank

Wer bei Klick arbeitet, betritt eine Arbeitswelt, wie wir sie bisher nur als Bedrohungsszenario diskutieren: Genome, eine zentrale Datenbank, begleitet die Angestellten auf Schritt und Tritt. Sie misst z.B. auch, ob jemand den Lift nimmt oder auf einen ‚Stair Climber Leaderboard‘ zuläuft. Sie weiß genau, welche Fehler jemand in den letzten Projekten begangen hat, und weist den Betreffenden diskret darauf hin, diese nicht zu wiederholen. Sie baut in manche Arbeitsschritte kleine online-Trainingseinheiten ein, um individuelle Schwächen auszubügeln. Erfahrene Projektleiter belohnt sie hingegen mit immer kürzeren Checklisten. Sie setzt Meetings an, beschränkt deren Zeitdauer (üblicherweise auf 20 Minuten) und schlägt dafür die Agenda vor. Wer einen Auswärtstermin im Kalender einträgt, dem bucht sie automatisch den Flug und stattet ihn mit einem Reading Package (zur Kundengeschichte, relevanten Tech News etc.) aus. Sie dient selbstverständlich als Grundlage für die wöchentlichen Mitarbeitergespräche und hält deren Ergebnisse nach. Schon eine Woche nach einem Projektstart zeigt sie eine Trendlinie an: ist alles im Plan oder ist Mitarbeiter X (wieder einmal) mit der Planung im Verzug?

Nicht überraschend, dass eine solche Datenbank ihre Nutzer zu immer neuen Experimenten verführt. So finden Klick’s Manager z.B. heraus, dass die kontinuierlich positive Antwort auf die Frage „Scheint die veranschlagte Restlaufzeit dieses Projekts realistisch?“ den besten Indikator für die Fähigkeiten eines Projektmanagers abgibt. Und aus Motivationsgründen bucht Genome jeden Mitarbeiter, der Freitag vormittags eincheckt, schon einmal vorsorglich auf das (am Freitag etwas festlichere) Mittagessen ein, um sich gemeinsam auf das bevorstehende Wochenende einzustimmen.

Die Autoren zeigen in drei (allerdings unklar abgegrenzten) Kapiteln, was Dekodierung alles leisten kann: in ‚Technologie als Coach und Trainer‘ beschreiben sie, wie Datenbanken und andere Systeme ihre Mitarbeiter durch den Arbeitstag oder durch Projekte führen, ihnen Rückmeldung geben, ihnen jeweils nächste Arbeitsschritte suggerieren etc. In ‚Daten als Sechster Sinn‘ zeigen sie das Potenzial von Datensätzen für Entscheidungen auf, die heute oft nach Bauchgefühl getroffen werden. In ‚Gestaltete Ökosysteme‘ (engineered ecosystems) argumentieren sie, dass der gezielte Einsatz dieser Technologien eigene Unternehmenskulturen hervorbringt, die Unternehmen erfolgreicher und als Arbeitgeber attraktiver machen. Konsequenterweise schlagen sie dafür auch eine neue Rolle im

Unternehmen vor – den Ecosystems Engineer, „der in vielen Unternehmen einen anderen Titel trägt – CEO.“

Was „The Decoded Company“ deutlich über den Status einer Werbebroschüre für ein Unternehmen heraushebt, ist eine große Anzahl an Beispielen und Querverweisen zu Dekodierungen aus anderen Unternehmen, und zwar nicht nur aus IT. So erfahren wir z.B., dass UPS Routen berechnet, die Linkskurven vermeiden, denn bei diesen frisst der Gegenverkehr mehr Zeit. Wir vergleichen eine ganze Reihe an Methoden, mit denen Unternehmen die Zufriedenheit ihrer Mitarbeiter, aber auch z.B. Feedback auf laufende Projekte erheben. Die Grenzen der Datenerfassung werden anhand des Einzelhändlers Target erforscht, der auf Basis des Konsumverhaltens feststellen kann, dass eine Frau höchstwahrscheinlich schwanger geworden ist (und darauf mit einschlägigen Zusendungen reagiert, wenn auch heute in getarnter Form). Wir hören auch von einer nächsten Generation von Namensschildern, die den Ton von Gesprächen erfassen werden (freundlich? geduldig? genervt?). Manchmal muss man sich kurz schütteln, um sich die Konsequenzen aller dieser – technisch bewundernswerten – Neuerungen z.B. für den eigenen Arbeitsalltag bewusst zu machen.

Das ist vielleicht die größte Paradoxie an diesem Buch: was wir bisher eher mit Entsetzen zur Kenntnis nehmen, vermitteln uns die Autoren mit ehrlicher Begeisterung. Wer eine solche Datenbank hat, was sollte der noch zur Unternehmenssteuerung brauchen? Ist es nicht vorteilhaft, entkrampfend und unterstützend, wenn Dich Dein Computer auf Fehler aufmerksam macht, noch bevor Du sie begehen kannst? Und so erleben wir ein zwangloses Nebeneinander zwischen dem Spieltrieb der Autoren einerseits (nichts, was man nicht mit einem intelligent designten Algorithmus beheben könnte ...) und einer vielfältigen Nutzenargumentation auf der anderen Seite: Entscheidungen werden besser vor- und aufbereitet, Meetings werden kürzer, Fehler werden früh gemacht, früh entdeckt und rasch behoben, jeder wird bei seinen Fähigkeiten und Bedürfnissen abgeholt. Mitarbeitergespräche werden entschärft, denn für die Leistung gibt es genaue Daten – die auch jahrelang zurückreichen, sodass man Ausreißer und Ausrutscher als solche identifizieren kann. Die langfristige Leistung zählt, ein einzelner Aussetzer muss kein Drama verursachen.

Gibt es da noch sinnvolle Grenzen der allumfassenden Datensammlungswut? Die Autoren beantworten diese Frage – die sie oft gestellt bekommen – mit ihrer selbst zusammengestellten Ethik („Decoded Principles“): erstens ist transparent, welche Daten gesammelt werden, zweitens kommen diese nur aus dem ‚company public record‘ – d.h. es sind nur solche Daten, die direkt mit der geleisteten Arbeit in Verbindung stehen. Und drittens, wenn solche Daten nicht zur Verfügung stehen, dann müssen die Mitarbeiter der Erhebung privaterer Daten ausdrücklich zustimmen.

Locker in die Grauzone

„The Decoded Company“ ist meistens ein sehr interessantes und manchmal wieder ein schreckliches Buch. Wie viele Stunden Mentaltraining sind eigentlich nötig, um der Frage des Datenschutzes so entspannt gegenüber zu treten wie das die Autoren tun? Umgekehrt bin ich mir sicher: wir würden es uns zu leicht machen, „The Decoded Company“ einfach nach einigen Seiten zuzuklappen und auf den Umstand zu verweisen, dass eine Datenkrake wie Klick’s ‚Genome‘ in keinem europäischen Land legal betreibbar wäre. Die Erfahrung zeigt, dass viele, gerade die internationalen Unternehmen die legale Grauzone dort beherzt betreten, wo sie sich einen klaren Nutzen erwarten. Welches Potenzial steckt also in Systemen, wie sie in diesem Buch beschrieben werden?

Hier führen die Autoren einen wichtigen Vergleich an: „Wenn eine professionell geführte Organisation einen Fehler begeht, führt sie einen Review durch, bestimmt, wo im Prozess sie den Fehler hätte entdecken können, und fügt dann eine Kontrolle hinzu, um den Fehler nicht noch einmal geschehen zu lassen. ... das ist wie ein langsamer Tod durch eine

Herzerkrankung. Alle diese Prozesse bauen sich auf wie Kalk in einer Arterie ...“ Die in „The Decoded Company“ beschriebenen personalisierten Kontrollen sind dagegen unaufwändig, schnell, und sie ersparen den Betroffenen die öffentliche Schande des Versagens, wenn sie sie diskret und rasch auf mögliche Fehler hinweisen.

Persönlich verbindet mich immer noch wenig mit der Begeisterung, mit der die Autoren ihr System darauf trimmen, die Meisterstufensteiger unter ihren Mitarbeitern zu erheben. Auch darum hinterlässt dieses Buch einen süßsauren Nachgeschmack. Dieser ist jedoch manchmal ein guter Indikator für Gedankengänge, die mich noch länger verfolgen werden – mit ungewissem Ausgang!