

Arbeit neu gedacht

TIEBRA

Michael Kroheck

„Für Dich und mit Dir will ich arbeiten!“

Ein Whitepaper mit Axiomen und Thesen für die Organisations- und Führungskräfteentwicklung von morgen

Dieses Whitepaper richtet sich an Personalvorstände, Personalleiter und personalverantwortliche Führungskräfte.

Die Axiome, Thesen und abgeleiteten Handlungsoptionen stammen aus unserer täglichen Arbeit, basierend auf unserer mehr als 20-jährigen Erfahrung im Bereich der Organisations-, Führungskräfte- und Personalentwicklung.

Wikipedia: Ein Axiom ist der Grundsatz einer Theorie, die weder begründet noch deduktiv abgeleitet, sondern als Grundlage willentlich akzeptiert und gesetzt wird.

Die Basis unserer Thesen für eine neue Arbeitswelt basieren auf den folgenden vier Axiomen. Sie beschreiben einerseits den Status Quo (Axiom 1 und 2) und zeigen andererseits den neuen Mindset einer jungen Führungsgeneration (Axiom 3 und 4).

Axiom 1

Karriere tötet Talent!

Jedes Organigramm, jede hierarchische Unternehmensstruktur basiert darauf, dass die erfolgreichen Mitarbeiter früher oder später befördert werden. Bildlich gesprochen: Sie bekommen ein größeres Büro, einen Firmenwagen, mehr Gehalt – und mehr Personalverantwortung. Es wird erwartet, dass die eigenen Talente und Erfolge erfolgreich auf das Team übertragen werden. Dabei wird nur begrenzt hinterfragt, ob die nun beförderte Führungskraft überhaupt gewillt und/oder in der Lage ist, diesen Wissenstransfer zu erbringen. So wenig, wie ein erfolgreicher Gehirn-Chirurg nicht zwangsläufig ein guter Klinikleiter ist, so ist der erfolgreiche Verkäufer nicht zwangsweise ein guter Vertriebsleiter. Fragt man Führungskräfte der ersten und zweiten Führungsebene nach dem Grund, warum sie auf der Karriereleiter so weit nach oben gestiegen sind, bekommt man häufig sehr sinnentleerte Worthülsen als Antwort: „Meine Karriere ist das Ergebnis anstrengender Arbeit!“ oder „...der Lohn für die langjährige Loyalität zu meinem Arbeitgeber!“. Oftmals werden Charaktereigenschaften wie Durchsetzungsbereitschaft, Zielstrebigkeit oder Führungsstärke als Grund benannt. Als ob Führungskräfte der unteren Ebenen diese Eigenschaften nicht auch hätten! Manche schreiben ihren Erfolg auch schlicht dem Zufall zu („Ich war zur richtigen Zeit am richtigen Ort!“ oder „Ich hatte einfach Glück!“). Fragt man diese Führungskräfte, ob es einen Zusammenhang zwischen ihren Talenten und der Beförderung gibt, so wird dies nur in den allerwenigsten Fällen als Grund für die Karriere erkannt. Warum? Weil Karriere an und für sich dazu führt, dass die Führungskraft mehr und mehr von ihren Talenten entfernt wird. Man könnte auch sagen: Karriere tötet Talent! Anders als im Spitzensport erwartet man von der Führungskraft, dass sie Multitalent in verschiedenen Disziplinen ist. Michael Schumacher wäre kein siebenfacher Formel1-Weltmeister geworden, wenn er neben seiner Rolle als Pilot auch noch gleichzeitig Werkstattleiter und sein eigener PR-Manager gewesen wäre!

Stellt sich als die Frage, ob aus Sicht des Unternehmens die Führungskräfte-Entwicklung nicht neu gedacht werden müsste: weg von der Förderung von Methoden und Kompetenzen hin zur Persönlichkeits-Entwicklung mit dem Ziel, dass jeder im Zentrum seiner Talente arbeitet. Das hätte wiederum zur Folge, dass auch die Organisations-Entwicklung im Unternehmen neu gedacht werden müsste: weg von einer mehr oder weniger starren Struktur mit Positionen hin zu einer fluiden, organischen Struktur. Denken Sie an einen Vogelschwarm, der immer im Wechsel von einem anderen Schwarmmitglied angeführt wird.

Axiom 2

Unternehmen vergiften ihre besten Führungskräfte!

Ihre Arbeit als Personalverantwortlicher im Unternehmen ist geprägt davon, ihre Führungskräfte und Professionals zu motivieren, zu binden, ihre Arbeitskraft zu erhalten und so langfristig für das Wohl ihres Unternehmens einzusetzen. Bei allem Wunsch nach einer positiven Entwicklung der Führungskraft im Unternehmen ist niemandem bewusst, dass man jedes Jahr mit der Gratifikation und lobenden Worten im Personalgespräch gleichzeitig eine Portion Gift verabreicht. Am Anfang fällt das niemandem auf. Das Gift ist geruchlos und geschmacklos. Aber es zeigt auf der Zeitachse seine Wirkung. Es vergiftet auch nicht alle Führungskräfte im Unternehmen. Sondern nur die besten... Denn es gibt einen bestimmten Manager-Typus, auf den wirkt die klassische Hierarchie eines Unternehmens auf der Zeitachse toxisch! Es ist der intrinsisch motivierte Typ, der an das Gute im Menschen glaubt, der mit Sog statt Druck führt und der eine hohe Kongruenz im eigenen Denken und Handeln wie auch im Denken und Handeln des Unternehmens, für das man jeden Morgen aufsteht, sucht. Doch genau hier liegt die Crux: mit zunehmendem Aufstieg auf der Karriereleiter gerät das Gleichgewicht zwischen den eigenen Grundwerten und denen des Unternehmens ins Wanken. Zu oft werden Unternehmen reorganisiert und neu ausgerichtet. Zu häufig sind Strategiewechsel an der Tagesordnung. Am Ende steht eine MitarbeiterIn, die den Sinn ihres Handelns für das Unternehmen in Frage stellt. Die die Wirkung der eigenen Arbeit weder spürt noch erkennt. Irgendwo auf diesem Weg entscheidet sie sich vielleicht (oder besser: hoffentlich), das Unternehmen zu verlassen. Ist das nicht der Fall, stellt sich entweder innere Kündigung ein oder Krankheit. Gehaltserhöhung, Bonus, und Gratifikationen werden nicht mehr als Anerkennung, sondern als Korruption wahrgenommen. Die Folgen der permanenten Vergiftung nehmen ihren Lauf. Am Ende sind an der Spitze großer Organisationen leider viel zu häufig Menschen, die blind und taub sind für die wirklich notwendigen Schritte zu einer nachhaltigen Veränderung des Unternehmens. Sie sind sinn-entleert, abgestumpft und desillusioniert.

Was müsste sich ändern: Eine Organisationsstruktur (wir verwenden bewusst nicht das Wort „Hierarchie“, aber es trifft wohl in den meisten Fällen noch zu), die nicht sich selbst dient oder den machthungrigen Narzissten an ihrer Spitze, sondern die geführt wird von Altruisten, die einem übergeordneten Ziel dienen!

Axiom 3

Führungskräfte arbeiten für Werte, nicht für Unternehmen!

Es ist noch gar nicht so lange her, da war es sehr erstrebenswert bei Mercedes, Porsche oder Siemens zu arbeiten. Beamter, Arzt oder Rechtsanwalt standen auch ganz hoch im Kurs. Krisensichere Arbeit, vergleichsweise hohe Gehälter, stabile Rente im Alter. Diese Zeiten sind vorbei. Jetzt gerade ist es besonders Hip, in StartUps zu arbeiten, die auf dem Weg zum Unicorn sind. Unsichere Arbeit, niedrige Gehälter, über Rente macht sich keiner Gedanken. Auch diese Zeiten gehen vorüber. Denn die neue Generation von jungen Führungskräften sucht auf dem Weg nach einer erfüllenden Arbeit etwas ganz anderes als schillernde Brands. Sie suchen Werte! Und zwar nicht jene, die man in wohl gewählten Worten auf den Webseiten der Unternehmen lesen kann. Sondern jene Werte, die tatsächlich im Alltag gelebt werden. Da haben es Gemeinwohl-Unternehmen wie Ecosia oder Alnatura deutlich einfacher in Sachen Glaubwürdigkeit als börsennotierte Konzerne wie Nestlé oder BASF. Die Herausforderung für Arbeitgeber wird darin bestehen, ein transparentes und kongruentes Wertesystem – sowohl im Denken als auch im Handeln – zu entwickeln, mit dem sich die jungen Führungskräfte identifizieren können. Gelingt Ihnen das nicht, wird die Führungskraft das Unternehmen verlassen. Da ändern keine Personalentwicklungsprogramme etwas dran und keine Gehaltserhöhungen oder die mit einer Beförderung verbundenen Prestigesymbole der Vergangenheit. Mit Stellenbeschreibungen, Organigrammen und Personalentwicklungsprogrammen ziehe ich Erfüllungsgehilfen an, aber keine High Potentials.

Die Führungskraft der Zukunft wird geleitet durch ein starkes, intrinsisch motiviertes Wertesystem. Bewegt sich das Unternehmen innerhalb des Wertesystems der Führungskraft, kann diese ihr Potenzial optimal im Dienst des Unternehmens entfalten. Bewegen sich die Wertesysteme auseinander, so wird die Führungskraft zunehmend eine Entscheidung zugunsten ihres Wertesystems und nicht zugunsten der vermeintlichen Karriere im Unternehmen treffen. Dies unterscheidet künftige Führungskräfte sehr deutlich von vergangenen Generationen. Führungskräfte arbeiten in Zukunft für Werte und nicht für Unternehmen!

Axiom 4

Kompetenz statt Konkurrenz

Kompetenz ist, was künftig zählt, nicht Konkurrenz!

Wem es Freude macht, besser als jemand anders zu sein, genießt den Misserfolg anderer Menschen. Das ist eine Krankheit.

Unsere gesamte Schulbildung, Ausbildung und Karriere basiert auf einem Modell, daß da heißt: „Ich muss besser sein als die anderen!“ Wir konkurrieren permanent mit den Kollegen. Das Ziel ist, der Beste zu sein. Dieses System ist krankhaft und veraltet.

Wir haben in unserem Leben eine einzige Aufgabe: die beste Version von uns selbst zu werden. Dazu erwerben wir uns Kompetenzen. Wenn ich besser bin als jemand anderes, freue ich mich nicht darüber, dass der andere schlechter ist, sondern ich bin glücklich, dass das, was ich tue, meiner persönlichen Leidenschaft entspringt.

Und mein größter Wunsch ist dann, dass jeder andere ebenfalls im Mittelpunkt seiner Talente arbeitet und eine hohe Kompetenz entwickelt. Denn gemeinsam kann jeder mit seinen Kompetenzen an einem großen übergeordneten Ziel arbeiten. Das ist allemal sinnvoller und wirkungsvoller, als gegeneinander zu konkurrieren mit dem Ziel, andere auszubooten, zu übertrumpfen, zu demoralisieren oder gar zu demütigen. Wem es Freude macht, heute besser zu sein als gestern, genießt sein Wachstum! Er ist auf dem Weg, die beste Version seiner selbst zu werden.

Konkurrenzdenken gehört auf den Sportplatz. Dort darf es ausgelebt werden, aber am besten auch mit einer spielerischen Komponente (jedenfalls im Freizeitsport). Aber im Berufsleben hat Konkurrenzdenken nichts mehr verloren!

Wikipedia: Die These bezeichnet eine zu beweisende Behauptung oder einen Leitsatz.

Unsere Welt verändert sich mit dramatischen Schritten. Und mit ihr unsere Arbeitswelt. Das ist gut so. Denn das ist schon lange überfällig. Aber sind die Unternehmen, ihre Personalverantwortlichen und Führungskräfte auf diese neue Arbeitswelt vorbereitet? Wissen Sie, wie die Führungskräfte von morgen denken? Wissen Sie, nach welchen Kriterien junge Menschen Unternehmen, für die sie arbeiten, auswählen werden? Was sind sie bereit, von ihrem Leben, ihrer Persönlichkeit zu geben? Und was erwarten oder verlangen sie im Gegenzug vom Arbeitgeber, vom Unternehmen? Die neue Arbeitswelt arbeitet mit neuen Gleichungen und zahlreichen Unbekannten.

*Die folgenden **Thesen** sind bewusst als fiktive Aussagen junger Führungskräfte und Professionals formuliert, denn so gewinnen Sie an Kraft. Sie sind oft provozierend und ermahnend, sollen aber keinesfalls als erhobener Zeigefinger des Vorwurfs verstanden werden, sondern als Impuls, die Argumente, Denkweisen und dahinterstehenden Motive ernst zu nehmen! Sie fordern den Leser zu einem neuen Denken und Handeln heraus.*

„Früher oder später verlasse ich das Unternehmen. Entweder weil ich gekündigt werde, da ich aus Sicht des Unternehmens zu unorthodox denke und handle und damit nicht „kontrolliert/geführt“ werden kann. Oder weil ich kündige, denn die Werte und Ziele im Job passen nicht mehr zu meinem Leben.“

„Ihr gebt mir Organigramme und Stellenbeschreibungen während der Personalgespräche. Ihr erzählt mir tolle Geschichten über Personalentwicklung und Karrieremöglichkeiten im Unternehmen. Aber wenn ich nach dem Sinn und Nutzen meiner Arbeit frage, habt ihr keine Antworten für mich. Warum soll ich für Euch arbeiten?“

„Ihr nennt es Arbeit! Der Begriff klingt für mich nach: es ist anstrengend, kräftezehrend, zeitaufwändig, ineffizient, frustrierend. Ich nenne es „Tiebra“. Das klingt für mich nach Hingabe, Leidenschaft, Freude. Ich darf tun, was ich am besten kann und leiste so meinen Beitrag für das große Ganze! So will ich arbeiten und nicht anders!“

„Ihr nennt es „Führungskräfte-Entwicklung“! Aber sie hat nicht Integrität, Eigenständigkeit und Innovation zum Ziel. Ihr entwickelt mich hin zu einem Erfüllungsgehilfen eurer Ziele. Darauf habe ich kein Bock!“

„Was ihr Karriere nennt, ist der Weg durch eure Hierarchie – das ist total unspannend. Viel verlockender erscheint mir die Perspektive, nah an meinen Talenten zu wachsen und Neues zu lernen. Ich darf immer das tun, was ich am besten kann. Lediglich die Projekte, die ich leite, werden größer und komplexer.“

„Als Profi bin ich agil und mobil. Ich übernehme Verantwortung für mich - auch unternehmerisch.“

„Euer Arbeitsvertrag ist ein Klumpenrisiko – ich habe nur einen Kunden. Wenn ich mich selbstständig mache, kann ich das Risiko streuen und auf mehrere Kunden verteilen. Alles, was ich für die Selbständigkeit brauche, habe ich. Alles was ich dazu wissen muss, finde ich in meinem Netzwerk“

„Zukünftig sammle ich Erfahrungen und Kompetenzen, nicht Positionen und Visitenkarten. Unsere Zusammenarbeit wird nicht mehr durch den Vertragsstatus

bestimmt: angestellt, freiberuflich, selbstständig? Gleichgültig, besser: gleich gültig!
So integriere ich Arbeit und Leben zu einem großen Ganzen – das ist mein ganz persönliches Modell für mein gelingendes Leben!“

„Wer Loyalität sagt und Gehorsam meint, kann nicht auf mich zählen. Loyalität ist ein mein Geschenk an Euch als Dank für ein gelebtes, aufrichtiges Wertesystem!“

„Karriere im Unternehmen ist sowas von 90er! Das macht mich nicht mehr an. Ich möchte wachsen, lernen, reifen – als Profi und als Mensch!“

„Ich suche die Attraktion von Magnetfeldern, nicht von goldenen Käfigen. Magnetfelder sind Tätigkeiten mit einem hohen Grad der Werteorientierung, mit Nachhaltigkeit und hohem Renommee bzgl. gesellschaftlicher Wahrnehmung und Relevanz. Eure goldenen Käfige aus Gehältern und Boni, Status in Form von Auto oder Büro und schillernden Titeln auf Visitenkarten will ich nicht mehr.“

„Ihr sagt immer, wir Menschen stehen im Mittelpunkt. Aber in euren Meetings redet ihr nur über Umsatz, Ebit oder Marge. Wirtschaftliches Wachstum ist alles, was euch treibt. Und wir Menschen sind in Wirklichkeit das Mittel zum Zweck zur Erreichung dieser Ziele. Aber ich möchte nicht Mittel zum Zweck sein. Ich will etwas bewirken – und das kann man nicht nur an Zahlen messen!“

„Ich brauche keine Karriereleiter. Ich will herausfordernde Aufgaben, mit tollen, motivierten Teams in einer konstruktiven Arbeitsatmosphäre.“

„Mein nächster Job ist nur einen Mausklick entfernt, egal wo die Firma ihren Sitz hat. Darum muss ich meiner Familie bei einem Jobwechsel keinen Umzug mehr zumuten. So wie ihr von mir Flexibilität erwartet, erwarte ich sie auch von euch!“

„Die Generation meiner Eltern und Großeltern wurde für Präsenz bezahlt, nicht für Ergebnis. Es war immer ein Zeichen von Engagement und Loyalität, wenn man lange im Büro war. Was für ein Blödsinn. Ich will für meinen Kopf bezahlt werden, nicht für meinen Hintern! Arbeitsergebnis sticht Arbeitszeit! Und ich erwarte flache Hierarchien, freie Ortswahl und selbstbestimmtes Arbeiten mit Zeitautonomie!“

„Unabhängig von Herkunft, Bildung oder Geschlecht: wir erwarten, dass wir gleichberechtigt behandelt und ebenso bezahlt werden!“

„Von guten Vorgesetzten erwarte ich, dass sie sagen, was sie meinen und dass sie meinen, was sie sagen. Denn auf den Werten Offenheit und Ehrlichkeit basiert meine Bereitschaft zur Loyalität mit dem Unternehmen!“

„Moderne Unternehmen arbeiten immer mit Teams von hochmotivierten und -spezialisierten Selbstständigen zusammen. Viele von ihnen sind ehemalige Mitarbeiter und Führungskräfte, die sich mit Unterstützung des Unternehmens selbstständig gemacht haben und deshalb auf lange Sicht loyal sind.“

„Für mich sollten Unternehmen keine Hierarchie mehr haben. Sie sollten ein „Spielplatz der Möglichkeiten“ sein mit dem Ziel, Talente möglichst frühzeitig zu entdecken und mit entsprechenden Aufgaben zu betrauen.“

„Kannst du das?“ Das war bisher eure einzige Frage. Fragt mich doch: Willst du das? Wächst du dabei? Das sind die neuen Fragen! Jeder arbeitet im Mittelpunkt seiner Talente. Das wird Unternehmen erfolgreich machen!“

„Fritjof Bergmans ‘New Work’ war gestern. Aber wir brauchen noch 20 Jahre, bis ein Großteil von euch verstanden hat, was „New Work“ überhaupt ist, wie es funktioniert und wie man es erfolgreich lebt. Ihr Unternehmen könnt von uns Profis lernen, wie das geht!“

„Ich will keinen Chef mehr, der mir sagt, was ich tun soll. Ich will einen Chef, der mich und mein Team zielgerichtet managed und motiviert. Ich will einen Chef, der inspirierende Fragen stellt und den Antworten Raum gibt!“

„In dieser neuen Arbeitswelt gibt es auch neue Regeln: Um meine Arbeit gut und richtig zu machen, brauche ich keinen Chef. Aber ein Chef braucht Mitarbeiter sonst kann er kein Chef sein! In dieser Rolle akzeptiere ich ihn aber nur, wenn er einen fairen und integren Führungsstil hat!“

„Eure „Arbeitsteilung“ ist ein Relikt vergangener Tage. Ich will kein Glied in einer Kette sein, die erst an ihrem Ende eine für einen Kunden Nutzen stiftende Leistung erbringt. Ich will meine Wirksamkeit jeden Tag in meiner Arbeit spüren und erleben!“

„Diese neue Arbeitswelt wird für euch Unternehmen viel schwieriger zu handeln als für uns Mitarbeiter. Industrie 4.0 trifft auf Führung 2.0 - zwei Welten prallen aufeinander, die nicht die „gleiche Sprache“ sprechen. Für die Old Economy zu arbeiten ist fein, wenn sie sich verändern und erneuern will. Wenn nicht, ist das nicht meine Baustelle.“

„Im digitalen Zeitalter ist Können wichtiger als Wissen. Wenn ich etwas nicht weiß, kann ich mir die Informationen schnell googeln oder finde um die Ecke einen Experten, den ich fragen kann. Wenn ich etwas nicht kann, es aber für die Lösung einer Aufgabe benötige, bin ich aufgeschmissen. Dir Wirtschaft braucht Köenner, keine (Besser)wisser!“

„Die Digitalisierung befreit uns von Standard- und Routineaufgaben. Was wir jetzt brauchen sind Unternehmen, die Arbeitsplätze schaffen, die auf unseren einzigartigen Fähigkeiten als Menschen basieren: Neugierde, Kreativität, soziale und emotionale Intelligenz!“

„Die Trennung zwischen Leben und Arbeiten ist aufgehoben. „Work-Life-Balance“ ist eine Idee von gestern. Arbeiten ist gleichzeitig Mittel zum Zweck (Geldverdienen zur Finanzierung des gewünschten Lebensstils) und Selbstverwirklichung – aber stets im Mittelpunkt meines eigenen Lebens!“

„Viele Menschen wollen nicht mehr, dass Arbeit der Mittelpunkt ihres Lebens ist, über den sie sich definieren. Gerade ältere Führungskräfte entdecken in der Selbständigkeit ihren Wirkungsgrad als Experten und arbeiten als „Teilzeit-Manager“ für Unternehmen und Organisationen.“

„No titles, just rules! Ich als Führungskraft von morgen brauche weder Statussymbole noch schillernde Titel auf meiner Visitenkarte. Ich will herausfordernde Aufgaben im Kontext einer sinnhaften und nachhaltigen Unternehmensführung, eingebettet in eine ebensolche Wirtschaft.“

„In der 2020er Umfrage des *State of Moral Leadership in Business Report* forderten 86% der Befragten von ihren Vorgesetzten nachdrücklich „moral leadership“ ein – und nur 7% meinten im Gegenzug, dass ihr direkter Vorgesetzter durchgängig nach ethischen Grundsätzen handeln würde. Deshalb merket auf: Wenn euer Handeln als Manager nicht ethisch unterlegt ist, werden wir nicht mehr für euch arbeiten!“

„Früher ging es um Karriere und Einkommen. Heute geht es um Sinn und Nutzen!“

„Ihr Unternehmen müsst begreifen: ihr bewerbt euch bei mir, nicht mehr umgekehrt. Gebt mir einen Grund, für euch und mit euch zu arbeiten. Und wenn dieser Grund nichts mit Werten und gesellschaftsrelevanten Zielen zu tun hat, vergesst es!“

„Der jetzige Generationswechsel stellt viele Unternehmen vor eine ebenso große Herausforderung, wie die Digitalisierung. Wir werden neue Arbeitszeit- und Führungsmodelle benötigen. Aber die könnt ihr nur mit Hilfe unserer Generation erarbeiten. Denn ihr habt keine Ahnung, wie wir uns unser Leben und unsere Arbeit vorstellen!“

„Es werden neue Plattformen entstehen, auf denen ich mich als Arbeitskraft, als Problemlöser, als Experte präsentieren kann und wo mich Unternehmen finden, um gemeinsam mit mir Projekte zu realisieren, für die sie nicht die Kapazitäten oder die Expertise haben!“

„Der „Meaning and Purpose at Work Report“ aus 2018 ergab, dass neun von zehn Befragten „money“ gegen „meaning“ eintauschen würden – und dabei durchschnittlich bereit waren, 23% ihres zukünftigen Gehalts zu opfern. Dies entspräche immerhin ca. 20.000 US-Dollar im Jahr. Das sollte euch zu denken geben!“

Die Fach- und Führungskraft von morgen:

- entlarvt Wertesysteme, die von findigen Marketing-Agenturen formuliert worden sind und nicht im Unternehmen gelebt werden.
- ist nicht mehr bereit, für Unternehmen, Wertesysteme und Manager „von gestern“ zu arbeiten
- Sagt sich selbst und anderen kraftvoll die Wahrheit (unabhängig von Hierarchien)
- erwartet von Unternehmen als Arbeitgeber eine aufrichtige Trennungskultur und Trennungsrituale
- darf Fehler machen, die das Unternehmen Geld kostet, wenn es daraus lernen kann
- arbeitet für Werte, nicht mehr für Unternehmen
- ordnet sich nicht einer Mainstream-Corporate Culture unter
- weigert sich für Unternehmen zu arbeiten, in denen nach wie vor Gier und Machthunger die Moral übertrumpfen

Das erfolgreiche Unternehmen von morgen:

- **kultiviert eine eigene Gründerkultur**
Disruption kann die Existenz ihres Unternehmens gefährden. Disruption wird i.d.R. außerhalb des Unternehmens geboren, aber häufig im Unternehmen gezeugt. Sind sie Zeuge der Zeugung, können sie verhindern, dass die Führungskräfte mit der disruptiven Idee das Unternehmen verlassen. Geben sie ihnen Zeit und Geld, die Idee zu realisieren!
- **arbeitet mit ehemaligen ManagerInnen als Berater**
Die Beraterhonorare für ehemalige Führungskräfte sind besser investiert, als die internen Personalausgaben für die eigenen Führungskräfte. Denn die sind blind und taub geworden durch die Domestizierung im Unternehmen. Ehemalige Führungskräfte kennen das Unternehmen in- und auswendig. Außerhalb der Organisation können sie frei denken und handeln und so wertvolle Impulse in das Unternehmen bringen.
- **etabliert Trennungsrituale**
Ehemalige Führungskräfte werden nicht verbrannt und vergessen, sondern man erinnert sich ihrer (z.B. in einer digitalen „Ahnengalerie“). Man würdigt ihre Arbeit und wertschätzt ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg – auch über die Trennung hinaus. Denn so kann das Unternehmen später auf die Kompetenz und Erfahrung der ehemaligen Führungskraft zurück greifen. Die verbleibenden MitarbeiterInnen leben nicht in der Sorge, dass man nach ihrem Ausscheiden später schlecht über sie reden wird.

Die folgenden Handlungsoptionen sind abgeleitet aus den zugrunde gelegten Axiomen und den darauf aufbauenden Thesen.

Handlungsoption 1

Ermitteln Sie die unternehmerischen Potenziale ihrer Führungskräfte

Die Gründerkultur im eigenen Unternehmen sorgt dafür, Ideen und Innovationen in einem frühen Stadium zu lokalisieren. In internen Inkubatoren können Mitarbeiter im geschützten Raum auf Kosten des Unternehmens aus den Ideen Geschäftsmodelle entwickeln. Gelingt dies, gründet das Unternehmen mit den Ideengebern eine Tochtergesellschaft und stattet diese mit den erforderlichen wirtschaftlichen Mitteln für die Anlaufphase aus.

Handlungsoption 2

Trennen Sie sich von ihren besten Führungskräften

Personalverantwortliche in Unternehmen sollten gute Führungskräfte gehen lassen. Im Gegenteil: Sie sollten sie sogar ermutigen, das Unternehmen in Richtung Selbstständigkeit oder anderes Unternehmen zu verlassen!

Mit dem gleichen Elan sollten Unternehmen ihre Führungskräfte aber auch fragen, was sich im Unternehmen oder an ihrer Aufgabe ändern muss, damit sie dort gerne bleiben und weiter Arbeiten. Im Spannungsbogen zwischen „Geh doch, wenn du willst!“ und „Wann würdest du gern bleiben?“ entstehen Ideen und Konzepte, die ungeahnte, positive Energien freisetzen!

Handlungsoption 3

Definieren Sie 'White Spaces', 'Blue Oceans' und 'Black Swans' für ihre Personal- und Unternehmensorganisation:

- | | |
|---------------|---|
| White Spaces: | Was könnten wir rechts und links unserer heutigen Geschäftsfelder noch tun? Und welche Kompetenzen oder Menschen würden wir dafür im Unternehmen benötigen? |
| Blue Oceans: | Wie könnten wir sein, wenn wir nicht so wären, wie wir sind? Wer würde dann für uns arbeiten wollen? Und wer würde lieber gehen? |
| Black Swans: | Wie nutzen wir die Kraft höchst unwahrscheinlicher Ereignisse? Was passiert mit unserer Organisation, wenn etwas ganz Unerwartetes geschieht? Wie resilient ist die Organisation oder einzelne Führungskräfte in diesem Fall? |

Handlungsoption 4

Kultivieren Sie Gesandte (Botschafter) und eliminieren Sie Geschickte (Postboten) in Ihrer Unternehmensführung

Die Geschickten, die Postboten sind die Erfüllungsgehilfen der Unternehmensführung – sie bringen eine Organisation immer nur so weit, wie sich es sich selbst vorstellen kann. Die Gesandten, die Botschafter sind die intrinsisch motivierten Menschen, die für Sinn und Nutzen antreten, nicht für Gehalt und Karriere. Sie sind bereit und in der Lage, aus Überzeugung Dinge anders zu denken und zu tun, damit das Unternehmen sich als Organismus weiter entwickeln kann.

Über uns

Unser Credo

Wir glauben daran, dass Unternehmen besonders erfolgreich sind, wenn sie ihren MitarbeiterInnen ermöglichen, voller Leidenschaft und Erfüllung jeden Tag das tun, was sie am besten können.

Denn Menschen, die im Zentrum ihrer Talente und Leidenschaften arbeiten, entfalten ihr volles Potential zum Nutzen des Unternehmens - und darüber hinaus für eine Wirtschaft und deren Gesellschaft.

Und so gestalten wir gemeinsam die Arbeitswelt von Morgen!

Wir sind ein spezialisierter Organisations- und Personalentwicklungs-Dienstleister. Unser Schwerpunkt liegt in den beiden Bereichen:

New.Work

– Ideen, Konzepte und Projekte für die Arbeitswelt von morgen – individuell, umsetzungs-orientiert, pragmatisch und wirkungsvoll

New.Placement

– Etablierung einer Trennungskultur und von Trennungsritualen mit einem positiven Fokus auf die Chancen eines Neuanfangs, z.B. in der Selbständigkeit

NewFOUNDERS

– Intrapreneurship und unternehmerische Selbständigkeit im Fokus der eigenen Unternehmensentwicklung

Kontakt:

Newland.Consulting GmbH
Poststraße 33
20354 Hamburg
Email: contact@newland.de
Fon: -49 40 1807 6391