



**FUTURE
BUSINESS**

Kopfföffner für besseres Wirtschaften

32 Beiträge darüber, wie ein anderes Wirtschaften
die Welt verbessern kann.

Herausgeber:

stephan grabmeier

Realisiert mit der | BertelsmannStiftung

VORWORT VON STEPHAN GRABMEIER

#FutureBusiness: Wir müssen Köpfe öffnen und handeln – für ein neues Wirtschaften

Ehrlich gesprochen: Der Erde ist es egal, ob wir sie retten. Sie muss nicht gerettet werden. Seit rund 4,6 Milliarden Jahren bewegt sie sich durch den Weltraum. Der Mensch macht in dieser Zeitspanne bisher nur einen kurzen Wimpernschlag aus. Sein Fußabdruck auf dem Planeten ist jedoch eindeutig. Wie wir den Planeten an die nachfolgenden Generationen übergeben, entscheiden wir jetzt.

Klimazerstörung, Umweltverschmutzung, Artensterben, Ressourcenausbeutung, mangelnde Bildung, Armut, Bevölkerungswachstum, Wasserknappheit, fehlende Ernährungssicherheit, Einkommensungleichheit – die Liste der Herausforderungen ist lang und wird länger.

Die klassische, auf Maximierung von Wachstum fixierte Ökonomie ist in schweres Fahrwasser geraten. In der Wirtschaft von morgen erlangt Wachstum eine neue Qualität: Befreit von rein ökonomischen Perspektiven entsteht eine neue Dimension des Wirtschaftens und die Chance zur Versöhnung mit gesellschaftlicher Wertschöpfung.

Ich – und viele andere – stelle mir deshalb die Frage: Wie können wir einen Beitrag für die Enkelfähigkeit unseres Planeten, der Gesellschaft und der Wirtschaft leisten? Im Kontext meines Buches habe ich die Kampagne **#FutureBusiness**, die Menschen und Organisationen zusammenbringt, die für besseres und nachhaltigeres Wirtschaften agieren, ins Leben gerufen. Diese Treiber, die mit neuen, kreativen und innovativen Ideen einen Beitrag dazu leisten, nenne ich **#Kopföffner**.

In den letzten Jahren habe ich viele positive Menschen und interessante Projekte kennengelernt, die kopföffnend für andere sind, weil sie sich für ethischeres, moralischeres und nachhaltigeres Wirtschaften einsetzen. Um wirklich etwas zu bewegen, müssen wir aber noch viel, viel mehr Köpfe öffnen.



Deshalb habe ich im Juni 2019 zur FutureBusiness-Blogparade aufgerufen. Durch sie haben sich kreative Innovatoren und Vordenker vernetzt und Brücken gebaut. Zusammen gekommen sind Beiträge, die sich aus unternehmerischer, individueller, gesellschaftlicher und Bildungsperspektive mit den verschiedensten Themen rund um Ethik, Innovation, Nachhaltigkeit, New Work, Bildung und Finanzen befassen. In diesem E-Book veröffentlichen wir die Texte im Original – sie spiegeln deshalb nicht notwendigerweise die Meinung des Herausgebers wider.

Diese 32 Beiträge und das Engagement der Autoren*innen haben mich so begeistert, dass ich sie in Zusammenarbeit mit der **Bertelsmann Stiftung** in diesem E-Book veröffentliche. An dieser Stelle möchte ich mich ganz herzlich bei den zahlreichen kopföffnenden Autoren bedanken, die Ihre Ideen und Gedanken mit mir und mit uns allen geteilt haben.

Sie haben auch mich aus meiner Filterblase geholt und mir neue Blickwinkel gezeigt, ich habe neue Experten, Querdenker und Entrepreneure kennengelernt und viel über kreative und neue Ideen, Methoden, Konzepte und Best-Practice-Beispiele erfahren. Teile der kreativen Power der Blogparade werden auch in mein neues Buch „FutureBusiness Kompass – Der Kopföffner für besseres Wirtschaften“ einfließen. Es erscheint im Oktober zur Frankfurter Buchmesse. Ich freue mich sehr über die Unterstützung der Verlagspartner **Murmann** und **Haufe**, die gemeinsam mit mir dieses für mich wichtige Buch veröffentlichen.

Future Business – sei **#Kopföffner** für ein **#besseresWirtschaften**

Euer

Stephan Grabmeier

VORWORT VON ANJA SCHLENK, BERTELSMANN STIFTUNG

Wenn nicht jetzt, wann dann? Für eine **bessere Zukunft**: Führung mit Verantwortung

Führung ist DER entscheidende Hebel für Veränderung, insbesondere wenn es um die aktuellen Herausforderungen zum Wohle der Menschen und auch der nachfolgenden Generationen geht. Den Aufruf zur Ideensammlung für nachhaltiges Wirtschaften finden wir unterstützenswert, denn nur wenn die unterschiedlichsten Interessenvertreter aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft gemeinsam aktiv werden, haben wir eine Chance erfolgreich zu sein.

Wir müssen es uns zur Aufgabe machen, eine Gemeinschaft zu bilden, in der Verantwortung sowie Chancen und Lebensstandards gerechter verteilt sind. Die **Sustainable Development Goals**, deren Erreichung sich die 193 Mitgliedsstaaten der Vereinten Nationen bis 2030 verpflichtet haben, sind ein wichtiger Meilenstein für besseres Wirtschaften. Und ein solcher Fokus bedingt, unsere innere Haltung und unsere Werte auf den Prüfstand zu stellen, um unser Verhalten neu auszurichten.

Warum nur fällt es uns so schwer, unser Handeln zu verändern? Wann nehmen wir uns Zeit für die wichtigen Fragestellungen unserer Zeit? Es ist nicht richtig, aber leider so menschlich, dass wir unser Verhalten in der Regel auf kurzfristige Erfolge ausrichten.

Auf dem **Camp Q – Der Leadership Konferenz für Querdenker** gingen Führungskräfte der Frage nach: „Wofür soll sich mein zukünftiges ICH einmal nicht schämen müssen?“ Es war ermutigend zu sehen, wie die richtigen Fragen und etwas Zeit zum Reflektieren kreative Gedankenprozesse in Gang setzen. Bei der Konferenz wurden innovative firmen- und branchenübergreifende Initiativen aus der Taufe gehoben.

Wir müssen uns auch fragen, ob die Incentivierungen und Messgrößen in der Wirtschaft noch passen. „Das Bruttoinlandsprodukt steigt, wenn wir den Regenwald abholzen“ brachte es jüngst die Vorständin eines DAX-Unternehmens auf den Punkt. Hier braucht es neue Anreize, Regeln und auch Gesetze.



Foto © Kai-Uwe Oesterhelweg / Bertelsmann Stiftung

Das Kopfföfnen und Querdenken – wie wir es auch in unseren **Executive Trainings** einsetzen – ist ein wertvoller Ansatz, um neue Perspektiven einzunehmen. Wie gut, dass es uns heute mithilfe von Social Media gelingt, schnell auch über das eigene Netzwerk hinaus gleichgesinnte Menschen zu finden, wie auch in dieser Kampagne geschehen. Wir wünschen allen Leserinnen und Lesern der nachfolgenden Beiträge neue Erkenntnisse und Impulse, die im Idealfall zu gemeinsamen Initiativen und neuem Verhalten führen. Wenn nicht jetzt, wann dann?

Anja Schlenk
Project Manager
Kompetenzzentrum Führung und Unternehmenskultur
Bertelsmann Stiftung, Gütersloh

**BILDUNG UND
ERZIEHUNG**
SUSEN STANBERGER

Yes, we care! 10

ANIKA PAUL & DR. NARI KAHLE

xStarters: Unser Open Innovation Ansatz mit der „next generation“ 12

MYRLE DZIAK-MAHLER

Von offenen Räumen und wachsenden Menschen – Oder:
Warum NEW WORK für uns sinnstiftend ist 15

HUMAN CAPITAL
DR. STEFANIE PUCKETT

New Work = Good, Old Work = evil? 22

MARC WIDMANN

Working Out Loud 25

JULIA COLLARD & SVEN SCHNITZLER

Future Life Kompetenz 28

ANTONIA JENNEWEIN

„Future Business – besseres Wirtschaften“ Nachhaltige Sicherung
des „Intellectual Potentials“ als Wettbewerbsfaktor der Zukunft 34

FELIX WIESNER

Auslaufmodell: Die 360°-Beurteilung 39

BRITTA REDMANN

Gute Arbeit durch Lust am Mitmachen 41

ANNIKA PIES

Falsch abgebogen: Wenn Fachkräftemangel nicht die
Antwort auf das Problem ist 45

JAKOB KUNZLMANN & MAX WILLINGHÖFER

Berufsleben gestalten – grenzüberschreitend! 49

MARTIN SEILER

Brückenschlag zwischen den Generationen: was Babyboomer
und Millennials verbindet 53

TOBIAS LEISGANG

Krumme Dinger für eine bessere Wirtschaft? 56

LEADERSHIP

MARCUS RAITNER

Ich habe einen Traum! 60

MICHAEL BEILMANN

Menschliche Würde in Unternehmensbezügen – Ein Paradigmenwandel? 63

IRINA NAITHANI

Future Business: Why it's time to disrupt ourselves 67

DR. JUDITH KLAIBER

„Macht. Führung. Sinn?“ oder „Ist Führung ein Scheißjob?“ 72

BUSINESS NEU
GEDACHT**SUSANNE KITLINSKI**

Social Business Development – Motivation reloaded 78

GEBHARD BORCK & JOAN HINTERAUERFuture Business für Unternehmer – Denkwerkzeuge zur
Unternehmensentwicklung im digitalen Zeitalter 80**ANDRÉ DÖRFLER**

Genossenschaftliches PowerPlay 92

PROF. DR. STEFAN TEWES

Future Business Thinking – Die VUCA-Welt meistern 102

GREGOR ILG

Das perfekte Unternehmen – so würde mein #FutureBusiness aussehen 107

DR. NARI KAHLE

Von einer neuen alten Liebe zu Social Business 113

CHRISTINA JÄGER & KONSTANTIN MÜNCHAU

Social Business pathing the way to a Circular Economy 117

BENJAMIN TALIN

7 Elemente für den Aufbau einer erfolgreichen Strategie 121

ORGANISATIONS-
DESIGN**JÖRG JELDEN**Transformationsprozesse: Wenn Unternehmen sich auf eine
Reise ins Unbekannte begeben 126**MONIKA MEURER**

Unser mobiles Büro 132

DANIELA RÖCKER

Von Old Work zu New Work: Die Brücke heißt Ambidextrie oder hybride Organisation	136
---	-----

**TECH
INNOVATION**
JÖRG MÜLLING

Das Meerwasser: Der Schlüssel zum Überleben unserer Erde?	141
---	-----

ANJA HENDEL

#FutureBusiness: Mobilität für eine bessere Welt – oder sind wir „lost in transportation“?	144
---	-----

NEW FINANCE
JOSEFINE KÖHN-HASKINS

Eco Coin: Eine Kryptowährung für die Umwelt	150
---	-----

FRIEDHELM BOSCHERT

WIE eigentlich wird eine Bank nachhaltig?	154
---	-----



**BILDUNG UND
ERZIEHUNG**

BILDUNG UND
ERZIEHUNG

SUSEN STANBERGER

Yes, we **care**!

Welches Verständnis von Arbeit vermitteln wir unseren Kindern? Diese Frage stellt sich Susen Stanberger in ihrem Beitrag zur FutureBusiness-Blogparade. Denn aktuell wird Arbeit in erster Linie mit Stress assoziiert, der Lebenszweck liegt in der Freizeit. Das muss sich ändern: Wir sollten Arbeit als etwas verstehen, mit dem wir unsere Zukunft und unsere gesellschaftliche Umwelt selbst gestalten können. Dazu kann auch die Digitalisierung einen wichtigen Beitrag leisten.

Wenn ich an die Enkelfähigkeit unseres Planeten, der Gesellschaft und Wirtschaft denke, denke ich zu allererst daran, welchen Stellenwert Kinder und Heranwachsende in unserer Gesellschaft heute haben bzw. nicht mehr haben. Mit welchen Voraussetzungen, Wertvorstellungen, Erwartungen und Leitbildern starten sie ins Berufsleben? Welches Verständnis von Arbeit haben die vorherigen Generationen geprägt, was suggerieren ihnen die Influencer ihrer Welt und wie passt das zu dem, was sie tatsächlich erwartet bzw. was die Wirtschaft eigentlich braucht?

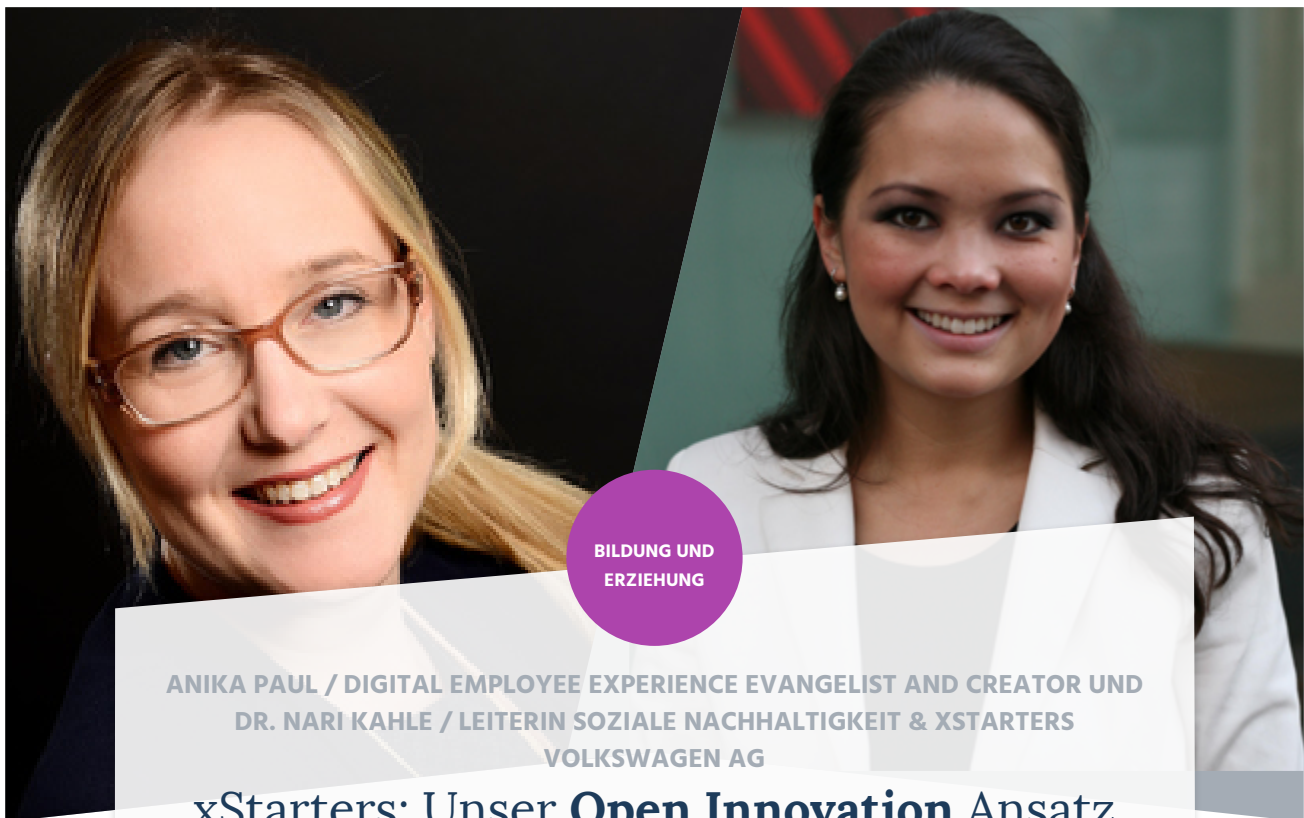
Leider waren und sind wir selbst ihnen in dieser Hinsicht wohl kaum gute Vorbilder. Für viele Menschen ist Arbeit heute lediglich ein notwendiges Übel zur Finanzierung des Lebens. Kinder erleben, dass Arbeit eigentlich nicht gut ins Familienleben passt. Sie bedeutet vielerorts Stress und Fremdbestimmung, sie raubt Energie und macht müde. Freizeit und Urlaub hingegen sind die wertvollen Zeiten im Jahr, dafür lohnt es sich, die übrige (und überwiegende!) Zeit durchzuhalten. Bis zur Rente. Dann, so wir diesen Zeitpunkt noch erleben, wird das Leben schön...

So ist es nur zu verständlich, dass unsere Kinder genau dieses Leben nicht mehr wollen. Glück für jene, die sich zur reichen Erbgeneration zählen dürfen. Für die Mehrheit jedoch liegt die große Aufgabe und Chance darin, zu einem neuen Verständnis von Arbeit zu gelangen. Eine Arbeit, die weniger zum individuellen Lebensunterhalt, Status oder zu Selbstdarstellung, sondern vielmehr nachhaltig zur Qualität unser aller Leben auf diesem Planeten beiträgt. Die Digitalisierung mit all ihren technischen Errungenschaften sollte dabei, ohne über die Medien überall Angst und Schrecken zu verbreiten, ihre Vorteile ausspielen: automatisierbare, besonders auch „unmenschliche“ Arbeiten übernehmen und Ressourcen für gesamtgesellschaftliches Engagement freisetzen. Überlegungen, dies über eine noch zu konkretisierende Art bedingungsloses Grundeinkommen zu finanzieren, gibt es bereits.

In der Führung einer solchen Arbeitswelt braucht es keine Hierarchien im klassischen Sinn, aber es braucht starke Leader. Welche, denen die Menschen von sich aus folgen. Als stark werden sich selbst-bewusste Menschen wahrgenommen, die nach ihren Prinzipien und Werten klar erkennbar, verantwortungsvoll und konsequent im Sinne der Gemeinschaft handeln. Ihr Blick ist geschärft für die individuellen Bedürfnisse, Lebenspläne und Potenziale der Menschen. Sie schaffen tragfähige Beziehungen auf Augenhöhe und ein Umfeld, in dem Menschen sich optimal entfalten können. Solche Leader beanspruchen das Rampenlicht nicht nur für sich, vor allem der gemeinsame Erfolg und nachhaltiger Nutzen für die Gesellschaft spornt sie an.

Vielleicht ist es in einer solchen Welt nicht mehr nötig, so stark zwischen Arbeit und Privatleben zu trennen. Stattdessen könnte Arbeit zu einer der wichtigsten Zutaten im Rezept für ein wertvolles, sinnerfülltes Leben werden. Ist es nicht genau das, worum es am Ende geht und was uns im Menschsein über alle Alters-, Kultur- und Gendergrenzen hinaus miteinander vereint? Und das, was wir uns als Eltern und Großeltern für unsere Kinder aus tiefstem Herzen wünschen?

Yes, we care!



ANIKA PAUL / DIGITAL EMPLOYEE EXPERIENCE EVANGELIST AND CREATOR UND
DR. NARI KAHLE / LEITERIN SOZIALE NACHHALTIGKEIT & XSTARTERS
VOLKSWAGEN AG

xStarters: Unser **Open Innovation** Ansatz mit der „next generation“

Anika Paul und Nari Kahle stellen in ihrem Beitrag das xStarters Programm vor. Damit öffnet die Volkswagen AG ihren Innovationsprozess insbesondere für junge Menschen und Talente der Generation Z. Schülerinnen und Schülern bekommen die Möglichkeit, kleine Einblicke in die Fähigkeiten von morgen zu erhalten. So werden Kreativität, kritisches Denken und Problemlösung gefördert. Das Open Innovation Konzept trägt damit auch zum nachhaltigen Employer Branding bei.

Neue Wege in einem Konzern einschlagen? Ein Konzept zum Leben erwecken, ohne dass bereits jedes Detail im Vorfeld fertig ausgeplant ist? Mutig sein und einfach einmal machen? Wie heißt es so schön: Im Gehen lernen?

xStarters gehört für mich genau zu dieser Art von Programmen. Für uns im Bereich HR Strategie und Innovation des Volkswagen Konzerns ist klar, dass wir uns mit zukünftigen Generationen auseinandersetzen möchten. Mit der Generation Z, die vielen noch ein wenig fremd ist. Von der man so viel hört, die immer online sei. Werden sie überhaupt noch Autofahren? Wie nehmen sie das Thema Mobilität wahr? Was wünschen sie sich für die Zukunft? Uns allen ist bewusst, wie wichtig und zukunfts-kritisch es für unseren Konzern ist, genau diese nächste Generation kennenzulernen.

Innerhalb von wenigen Monaten habe ich dafür ein Team zusammenstellen können, das viele unterschiedliche Perspektiven vereint. Wir haben dem Team bewusst viele Freiheiten gelassen und wollten auch einfach einmal schauen, inwieweit die Möglichkeiten der Selbstgestaltung und Selbstorganisation genutzt werden. Und ich muss sagen, dass ich heute, nur eineinhalb Jahre später, ziemlich beeindruckt bin, was alles entstanden ist:

Das xStarters-Team hat ein Konzept ausgearbeitet, um Schülerinnen und Schülern die Möglichkeit zu geben, kleine Einblicke in die Fähigkeiten von morgen zu erhalten und diese Workshops bereits zahlreich erprobt. Sei es Kreativität, kritisches Denken und Problemlösung (übrigens vom Weltwirtschaftsforum zu den wichtigsten drei Zukunftskompetenzen benannt) in Form von Ideengenerierung oder auch Prototyping erster Lösungen. Oder auch das Auseinandersetzen mit unterschiedlichen Zielgruppen, Einblicke in die App-Entwicklung bis hin zu ersten Einführungen in das Thema Robotics. So sollen diese Themen eine Ergänzung zu den klassischen Schulfächern sein. Um aber nicht nur reine Methoden zu vermitteln, ergänzen wir diese digitalen Zukunftsfähigkeiten mit sozialen Themen. Digital trifft auf sozial!

Denn wir sind überzeugt: Viele soziale Herausforderungen lassen sich mithilfe von digitaler Technik angehen. Damit ist Digitalisierung aber nicht Ziel an sich, sondern ein Hilfsmittel, um sich mit gesellschaftlichen Problemen auseinanderzusetzen und Lösungen dafür zu finden. Und mit dieser Überzeugung stehen wir nicht allein, sondern sind wir ein Teil einer immer größer werdenden Bewegung (Tech4Good oder auch Tech4Society). Wir nennen es für uns einfach **#digitalsozial** und nehmen dies als Mission, um auch jungen Menschen zu zeigen, wie viel sie mit einfachen digitalen Mitteln bewirken können.

Wie kann eine solche Umsetzung aussehen? Vielleicht geht es darum, eine mögliche App für Nachbarschaftshilfe oder Müllreduzierung zu zeichnen. Oder es wird ein Roboter konfiguriert, der mittels Farbsensoren Plastik erkennen und sortieren kann. Vielleicht entwirft man eine Social Media Kampagne, um die eigene Stadt lebenswerter und nachhaltiger zu gestalten... Die weltweit gültigen 17 Nachhaltigkeitsziele der Vereinten Nationen bieten uns hierbei eine wunderbare Orientierung und immer wieder Grundlage für neue spannende Fragestellungen.

Um junge Menschen immer wieder zu inspirieren und zu zeigen, welche kreativen Ideen es weltweit gibt, präsentieren wir diese regelmäßig im digitalen xStarters Magazin. Hier werden spannende Innovation, Ideen und Gedanken vorgestellt und der ein oder andere Social Maker auch persönlich interviewt. Denn im besten Falle inspirieren wir die jungen Menschen so sehr, dass sie auch Lust haben, ihre eigene Idee zu entwickeln und vielleicht sogar an unseren Challenges teilzunehmen:

In den xStarters Challenges können junge Menschen allein oder in einem Team ihre Idee ausarbeiten und bei uns einreichen. Dabei geben wir nur das Nötigste zur Orientierung vor. Die Teams können

also eine Zeichnung einreichen, eine Präsentation oder ein Video – ganz wie sie mögen. Die Themen der jeweils zwei bis drei Monate andauernden Challenges sucht das xStarters Team gemeinsam mit einem Partner im Konzern so aus, dass die Ideen für diese Partner relevant sind.

Das hat einen dreifachen Nutzen:

1. Wir dezentralisieren soziales Engagement, indem wir über das xStarters Programm auch unterschiedlichsten Einheiten im Konzern ohne großen Aufwand zusätzlich zu ihrem Alltagsgeschäft ermöglichen, einen sozialen Beitrag zu leisten.
2. Wir vermitteln dem Konzern den Kontakt zu jungen Menschen und öffnen einen Dialog mit einer sehr neuen und zukunfts-kritischen Zielgruppe.
3. Gleichzeitig sind wir aber auch eine Open Innovation Plattform, bei der Jugendliche an für uns relevanten Fragestellungen und Themen arbeiten, bei denen uns die Meinungen und Vorschläge von jungen Menschen besonders wichtig sind. Somit öffnen wir also unseren Innovationsprozess nach außen für Wissensaustausch und Vernetzung. Dabei sind die möglichen Fragen fast grenzenlos, wenn sie einem der 17 Nachhaltigkeitsziele zuzuordnen sind.

Und für uns selbst im Team heißt es, dass wir permanent mit lernen, unser Konzept stetig anpassen müssen, um auf der Höhe der Zeit zu bleiben und somit die ständige Veränderung hautnah erleben.

In diesem Jahr startet die Challenge mit der Autostadt in Wolfsburg. Die Aufgabe lautet: Was kannst Du tun, um unsere Gesellschaft lebenswerter und nachhaltiger zu gestalten? Und wir sind schon gespannt auf viele spannende Ideen der jungen Menschen.

Gut zu wissen: Bei xStarters gehören und verbleiben die Ideen bei den jungen Urhebern. Wir sehen uns als Konzern maximal als Unterstützer und Förderer, um zu helfen, die Idee weiter auszubauen und vielleicht auch Wege zu finden, diese umzusetzen. Daher ist auch der xStarters Accelerator bei unserem Partner in Berlin ein wichtiger Bestandteil unserer Preise, in der die jungen Menschen mit Experten aus ihrem Feld weiter an ihrer Idee arbeiten können. Und im besten Falle können wir dann vielleicht auch wirklich eine der Ideen zum Leben erwecken. Wir freuen uns auf jeden Fall auf viele begeisternde Einreichungen!

Come join us: www.xstarters.digital

#digitalsozial #xstarters #volkswagen

BILDUNG UND
ERZIEHUNG

MYRLE DZIAK-MAHLER / GESCHÄFTSFÜHRERIN DES ZENTRUMS FÜR
LEHRERINNENBILDUNG (ZfL) DER UNIVERSITÄT ZU KÖLN

Von offenen Räumen und wachsenden Menschen – Oder: Warum **NEW WORK** für uns sinnstiftend ist

Das Kölner Zentrum für LehrerInnenbildung (ZfL) bildet diejenigen aus, die unsere Kinder fit für die Zukunft machen sollen: Künftige Lehrerinnen und Lehrer. Um diesem Auftrag gerecht zu werden, verfolgt das ZfL eine ressourcenorientierte Personalpolitik, die auf Eigenverantwortung, Augenhöhe, Partizipation, Transparenz und Vertrauen fußt. Die Geschäftsführerin des ZfL Myrle Dziak-Mahler beschreibt das ZfL-Modell in ihrem Beitrag zur **#FutureBusiness** Blogparade und wie Menschen sich am ZfL weiterentwickeln und wachsen können.

Die Ausbildung angehender Lehrerinnen und Lehrer beinhaltet eine hohe gesellschaftliche Verantwortung. Sie müssen auf eine Welt von morgen vorbereitet werden, in der sie als Lehrkräfte ihrerseits Schülerinnen und Schüler auf eine Welt von übermorgen vorbereiten. Deshalb bringt sich das Zentrum für LehrerInnenbildung (ZfL) der Universität zu Köln aktiv in gesellschaftliche Debatten ein und gestaltet sie mit.

Die am gesellschaftlichen Diskurs ausgerichtete Arbeit des ZfL erfordert es, schnell und flexibel zu agieren. Um das zu gewährleisten, richtet das ZfL seine Arbeitsstrukturen an fünf Leitbegriffen aus:

1. Eigenverantwortung
2. Augenhöhe
3. Partizipation
4. Transparenz
5. Vertrauen

Sie bestimmen die Art und Weise, wie am ZfL gedacht und gehandelt wird. Als zentrale Einrichtung der Universität zu Köln ist das ZfL in eine feste Struktur eingebunden und hat einen klar definierten Auftrag: die Begleitung und Betreuung der etwa 14.000 Kölner Lehramtsstudierenden. Dazu steht das ZfL in engem Austausch mit einer Vielzahl von Partnern – anderen Einrichtungen innerhalb der Universität, lehrerbildenden Hochschulen in NRW, bundesweit und international, Einrichtungen der praktischen Lehrerausbildung (Zentren für schulpraktische Lehrerausbildung) und Lehrerfortbildungen, Ministerien und rund 800 Schulen in der Region Köln – die ihrerseits allesamt wiederum in unterschiedliche Strukturen eingebunden sind.

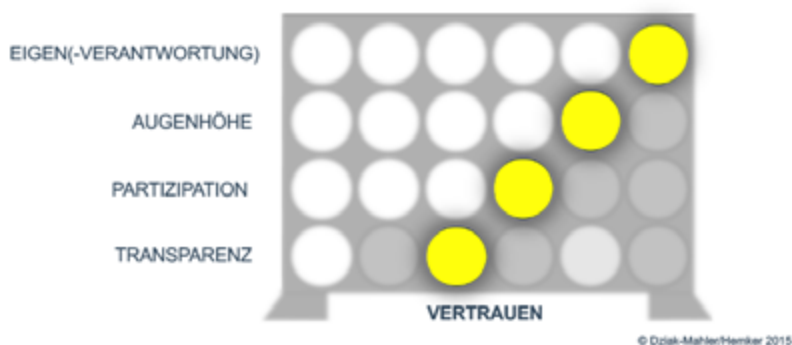
Seit seiner Gründung 2011 sind am ZfL Innovationskraft, Experimentierfreunde und der Mut, Neues auszuprobieren wesentliche Handlungsprämisse – immer vor dem Hintergrund, dabei auch einem gesetzlichen Auftrag gerecht werden zu müssen und zu wollen. Quasi auf der grünen Uni-Wiese und unter hohem Zeitdruck gegründet, musste das ZfL von Anfang an schnell handlungsfähig sein und einen hohen Service leisten, ohne dass Strukturen im Detail festgezurrten wurden. Heute ist es ein geordneter kreativer Raum, der offen für mutige Ideen und Innovationen aller Kolleginnen und Kollegen sowie Partner ist und eine Fehlerkultur lebt, die es möglich macht, auch Wagnisse einzugehen.

„Wir wollen, dass Menschen bei uns größer werden“

(Leitsatz des ZfL)

Ressourcenorientierte Personalentwicklung am ZfL

VIER-GEWINNT-MODELL



Organisations- und Personalentwicklung gehören für uns im ZfL der Universität zu Köln eng zusammen und werden gemeinsam – systemisch – gedacht. Das Ziel unserer Personalentwicklung ist es, einen Arbeitsort zu schaffen, an dem Menschen sich konsequent weiterentwickeln können und in ihren Aufgaben wirksam werden.

Bei der Arbeit im ZfL leiten uns daher vier Aspekte: (Eigen-)Verantwortung, Augenhöhe, Partizipation und Transparenz. Vertrauen ist dabei einerseits die Basis; andererseits sorgt die Umsetzung der vier Aspekte dafür, Vertrauen zu schaffen.

Vier-Gewinnt-Modell

Die Basis von allem ist Vertrauen: eine voraussetzungslose Vorschussleistung, die wachsen kann, wenn unterschiedliche Komponenten berücksichtigt werden: Die erste Stufe – und damit die Grundvoraussetzung für alle weiteren – ist Transparenz. Partizipation ist nämlich nur dann möglich, wenn hinreichend Informationen zur Verfügung gestellt werden. Ohne Transparenz bleibt Teilhabe – auch bei einer Vielzahl partizipativer Formate – oftmals ein frommer Wunsch. Augenhöhe ist ein über Hierarchiegrenzen schwierig herzustellendes Verfahren, das eine hohe Rollenklarheit erfordert. Sie kann immer nur von den hierarchisch höher gestellten KollegInnen hergestellt werden. Auch informelle Hierarchien müssen berücksichtigt werden, um daran zu arbeiten, über Professions- und Hierarchiegrenzen hinweg wirklich auf Augenhöhe miteinander zu sprechen.

Eigenverantwortung als letzte Stufe raubt zwar jene Entlastungsfunktion, die es auch erlaubt, nach „oben“ zu gucken und Verantwortlichkeiten zu suchen. Gleichzeitig wird (im Rahmen der jeweils durch die eigene Rolle definierten Möglichkeiten) Steuerung gewonnen.

Wenn es funktioniert, ist das Vier-Gewinnt-Modell ein Gewinner-Modell.

In der Personalentwicklung stehen bei uns die folgenden Themenfelder im Vordergrund, mit denen wir die Arbeitskultur gestalten:

- partizipative Gestaltung der Arbeit (u.a. mit Kanban-Boards)
- regelmäßiges und direktes (Peer-)Feedback
- aktive Gestaltung und Reflexion der eigenen Rolle und der Arbeitsaufgaben
- Gestaltung und (selbst-)reflektierter Umgang mit der Führungsrolle und den Führungsaufgaben
- Teamtage und Townhall-Meetings
- Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten
- Rekrutierungsprozesse
- begleitetes On- und Offboarding

- (präventiver) Umgang mit Konflikten
- regelmäßige Erfassung der MitarbeiterInnenzufriedenheit und Ableitung von Follow up-Maßnahmen

MitarbeiterInnenbefragung 2018

Die Universität zu Köln hat 2016 im Rahmen der Psychischen Gefährdungsbeurteilung universitätsweit ihre **MitarbeiterInnen mit dem sog. „Bielefelder Fragebogen“ befragt**. Um ein aussagekräftiges Meinungs- und Stimmungsbild aller knapp 100 KollegInnen im ZfL zu erhalten, haben wir 2018 zusätzlich eine eigene, umfangreiche freiwillige MitarbeiterInnenbefragung durchgeführt.

Inhalte der Befragung

Zentrale Themen der Arbeitszufriedenheit:

- Zusammenarbeit und Kollegialität im ZfL
- Zusammenarbeit und Kollegialität im Team
- Zusammenarbeit mit der Teamleitung
- Entwicklungsmöglichkeiten
- Arbeitsplatzbedingungen
- Arbeitskultur
- Persönliche Motivation
- Informationsfluss
- Gestaltungsmöglichkeiten

Ergebnisse

Von den 98 befragten MitarbeiterInnen haben erfreulicherweise 85,7 Prozent an der Umfrage teilgenommen. Die Ergebnisse verdeutlichen, im Vergleich zu Ergebnissen aus Befragungen an anderen Universitäten, dass die Arbeitszufriedenheit der KollegInnen am Zentrum für LehrerInnenbildung ausgesprochen hoch ist:

- Die Zusammenarbeit und Kollegialität im gesamten ZfL und in den einzelnen Teams werden sehr positiv bewertet.
- Die Zusammenarbeit mit der Teamleitung wird als gut bewertet: Je mehr Wertschätzung, Feedback und Anerkennung KollegInnen im ZfL durch die Teamleitung erfahren, desto höher ist ihre Arbeitszufriedenheit.

- Die KollegInnen sind sehr zufrieden mit den Arbeitsplatzbedingungen am ZfL.
- Die persönliche Motivation der KollegInnen im ZfL ist sehr hoch.
- Im ZfL können KollegInnen selbst zu GestalterInnen werden.
- Befristet Beschäftigte fühlen sich durch ihre Arbeit belasteter als Unbefristete.
- Die Beschäftigungsformen Teilzeit / Vollzeit haben signifikanten Einfluss auf viele Bereiche der Arbeitszufriedenheit: Bei Vollzeitbeschäftigten sind u.a. die Verbundenheit mit dem ZfL, die Anerkennung für die Arbeit und die Freude an der Arbeit hochsignifikant stärker ausgeprägt.
- Die Gruppen der 30-39-Jährigen sind hochsignifikant stärker durch die Arbeit belastet und können sich schlechter erholen als andere Altersgruppen.

Diskussion der Ergebnisse

Alle TeamleiterInnen sowie die Geschäftsführung des ZfL, das Leitungsteam, haben zunächst diese Ergebnisse vorgestellt und diskutiert. Auf einem Townhall-Meeting, Treffen aller KollegInnen des ZfL mit der Geschäftsführung, wurden die Ergebnisse allen KollegInnen zugänglich gemacht. Im Rahmen der Interpretation der Ergebnisse und Festlegung des Follow up-Prozesses wurden Folgemaßnahmen identifiziert.

Darüber hinaus wurden die Ergebnisse und die ersten Vorschläge für Maßnahmen im Dezember 2018 auf einer **Podiumsdiskussion im Rahmen des Themenjahres Lighthouse – Leadership (Video)** von externen ExpertInnen (**Tanja Becker, Prof. Dr. Mark Ebers, Sven Franke** und Dr. Kirsten Schäfer) eingeschätzt.

Auf der Basis des ZfL-internen Feedbacks und der Rückmeldungen der externen ExpertInnen entwickeln wir derzeit den Follow up-Prozess und die Maßnahmen weiter und setzen sie im Jahr 2019 um.

Angebote für alle MitarbeiterInnen

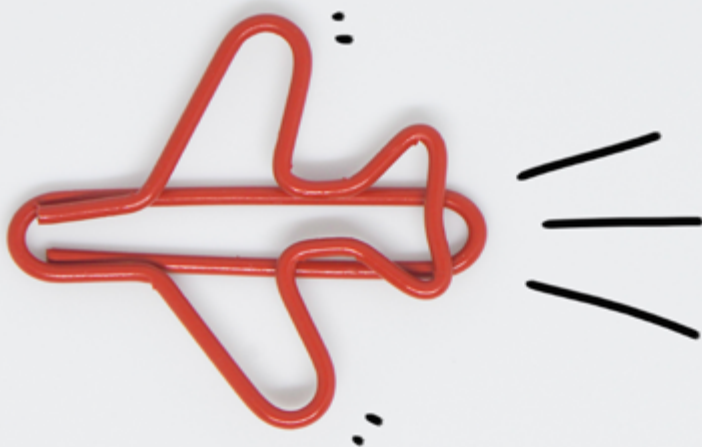
Ressourcenorientierte Personalentwicklung ist für uns allerdings mehr als die Durchführung einer MitarbeiterInnenbefragung und die Umsetzung eines Maßnahmenpools:

Das Ziel unserer Ressourcenorientierten Personalentwicklung ist, dass Menschen bei uns wachsen und sich weiterentwickeln. Eine wichtige Voraussetzung dafür ist, dass die KollegInnen ihre eigenen Ressourcen erkennen und nutzen.

Um die KollegInnen am ZfL optimal in ihrem individuellen Entwicklungsprozess zu unterstützen und zu begleiten, stehen allen die folgenden Angebote zur Verfügung:

- Coaching (individuell wie als Team)
- Mediation (präventiv und im Konfliktfall)
- Teamtage (u.a. zu den Themen: Aufgaben- und Rollenklärung, Kommunikation in Teams, Ziele gemeinsam entwickeln)
- Trainings zu verschiedenen Themen: u.a. Work-Life-Balance, Zeitmanagement, Projektmanagement, Gewaltfreie Kommunikation, Umgang mit Feedback
- Unterstützung für Führungskräfte bei der Vorbereitung (und falls gewünscht auch Durchführung und Nachbereitung) von Feedback-, Onboarding- und Offboarding-Gesprächen
- Kollegiale Fallberatungsmöglichkeiten für Führungskräfte (z. B. „Leadership Coffee“)

Eine einschlägig ausgebildete Kollegin führt die Angebote durch und evaluiert sie regelmäßig.



HUMAN CAPITAL

HUMAN CAPITAL

DR. STEFANIE PUCKETT / DIRECTOR CONSULTING BEI METABERATUNG GMBH

New Work = Good, Old Work = evil?

Stefanie Puckett setzt sich in ihrem Beitrag kritisch mit insbesondere drei Aspekten von New Work auseinander: erstens die Probleme, die durch Teamwork entstehen können, zweitens das Thema Führung bzw. deren Abschaffung und drittens das Verschwimmen der Grenzen zwischen Privat- und Berufsleben. Positiv sieht sie hingegen die stärkere Betonung von Eigenverantwortung und Sinn. Ihr Fazit: New Work muss individuell umgesetzt werden – sodass es für Menschen und für Unternehmen Vorteile bringt. Ein Patentrezept gibt es nicht.

Ich bin der Meinung, dass Diskussionen rund um New Work etwas einseitig geführt werden. Inspiriert von Klaus Eidenschinks Post <https://www.linkedin.com/pulse/hat-new-work-auch-nebenwirkungen-klaus-eidenschink/>, und Stephan Grabmeiers Appell <https://bit.ly/2YWkqga>, hier mein Beitrag.

Zum Thema **Individuum in der gewünschten neuen Arbeitswelt** gibt es in der Tat nur wenige kritische Beiträge. Team und Vernetzung werden großgeschrieben, WOL, Team Events, Interessensgruppen. Identifikation mit dem „Purpose“ des Unternehmens, die Arbeit wird zum Leben, alle werden zu Führern und keiner wird geführt. Ein bisschen ist das Hype.

Und nicht jeder ist davon begeistert. Menschen haben unterschiedliche Prioritäten (selbst der gleiche Mensch hat unterschiedliche Prioritäten je nach Lebenssituation), Werte und Vorlieben. Extra-

version, Dominanz, Eigenständigkeit, Verträglichkeit und Offenheit für Neues sind normalverteilte Persönlichkeitseigenschaften – es gibt also Menschen entlang des gesamten Spektrums.

Müssen wir in Zukunft alle Teamplayer sein? Grundsätzlich muss man sagen, dass steigende Komplexität, Kundenzentriertheit und ihr Fokus auf Wertschöpfungsketten sowie die Digitalisierung schlicht ein Mehr an interdisziplinärer Zusammenarbeit fordert. Das muss aber nicht in jedem Fall bedeuten, dass ich den ganzen Tag in einem „War room“ mit anderen sitzen muss. Selbst im Softwareentwicklungsbereich wird mit Freiberuflern gearbeitet, die rein remote Arbeiten abliefern. Die trotzdem tendenziell **zunehmende Teamorientierung** (wobei diese ja auch nicht neu ist) wird vielleicht durch Möglichkeiten zum Home-Office oder mobilen Arbeiten ausgeglichen.

Das Thema Team birgt noch ein weiteres Risiko. Ein **Spannungsfeld bei selbst-gesteuerten Teams liegt in der Konsenstendenz**, die sich entwickelt und die einzelne Ideen und Querdenker schnell glattbügeln kann. Meiner Meinung nach sollte viel stärker gefördert werden, dass Entscheidungen von Individuen getroffen werden, die bei Bedarf Rat einholen (ein Beispiel hier ist The Morning Star Company oder auch Netflix). Es gilt, Entscheidungen an die „niedrigst“ mögliche Ebene zu delegieren, quasi an die Front, an jene Mitarbeiter/Teams, die die Notwendigkeit der Entscheidung direkt erleben (Anfragen von Kunden, Risiken oder Chance am Markt, ...). Für mich ist dies konsequenterweise nicht immer ein Team, sondern der/die einzelne Mitarbeiter/in, der/die entscheiden sollte.

Zum Thema Führung bzw. keine Führung. Es gibt nur hier und da kritische Beiträge zur Forderung nach weniger oder gar keinen Führungskräften. Ein Beispiel sind die Artikel, die man zu Zappos und der dort eingeführten Holokratie findet (Amerikanischer Online-Schuhhändler, mittlerweile von Amazon übernommen). Vieles davon habe ich in meinem **Buch** aufgenommen, insbesondere die Illusion, dass führerlose Gruppen zu mehr Selbstbestimmung führen. Wo ich vorher eins zu eins mit meinem/r Chef/in verhandelte, verhandle ich nun mit einer ganzen Gruppe Kollegen. Um ein Beispiel zu nennen.

Andere kritische Beiträge gibt es von einzelnen kleineren Start-ups in Deutschland, die mittlerweile wieder auf etwas konservativere Strukturen setzen, sowie Berichte aus dem Silicon Valley, die einen Trend zeigen, Führungsebenen wieder einzuführen. Das zum Thema Führung.

Zum Thema **Grenzen zwischen Privatleben und Beruf** sowie zu den Herausforderungen, die **die Forderung nach Flexibilität** für unsere Identitätsbildung bedeutet, habe ich im **Bertelsmann Book-sprint** geschrieben.

Das reicht erstmal an kritischen Anmerkungen. Denn: Ich denke, New Work macht einiges besser oder zumindest zeitgemäßer. Schön zu sehen ist, dass jahrzehntealte Forderungen von Arbeitspsychologen endlich populär aufgegriffen werden, z. B.: mehr Selbstbestimmung, ganzheitliches

(end-to-end) und sinnerfülltes Arbeiten. Und ganz grundlegend: **Menschen und Teams Freiheiten einzuräumen, ihren Job so zu machen, wie sie es für richtig halten, ist ein sehr großer Schritt in die richtige Richtung.** Buurtzorg (niederländisches Pflegeunternehmen) ist ein fantastisches Beispiel, wie New Work Arbeit enorm verbessern kann und dies in dem angespannten Feld der Pflege.

Was will ich mit meinem Post erreichen?

- Zum einen Diskussion anregen: Nicht alles, was glänzt, ist Gold.
- Zum anderen darauf deuten, dass der „One size fits all“-Ansatz auch bei New Work nicht greifen wird.
- Und letztlich: „Die Kirche im Dorf lassen!“ Eine Erinnerung, dass wir für Arbeit bezahlt werden. Wenn sie Spaß macht und wir uns darin verwirklichen können, ist das toll, ohne Frage. Und erstrebenswert! Aber ein bisschen Zwicken hier und Schlucken da gehören leider manchmal einfach dazu – im Gehalt inbegriffen ;)

#Kopföffner #FutureBusiness #NewWork #AgileFührung

HUMAN CAPITAL

MARC WIDMANN / PROGRAMM MANAGER BEI TATA CONSULTING SERVICES

Working Out Loud

Working Out Loud ist mehr als seine Projektmanagement-Methode: WOL ist eine Lebenseinstellung, die mit ganz praktischen Techniken verbunden ist. Das Konzept hat das Potenzial, ganze Unternehmenskulturen und Formen der Zusammenarbeit zu verändern und mehr Kooperation, Mitmenschlichkeit und gegenseitige Unterstützung zu initiieren – bei gleichzeitig höherer Effizienz. Deshalb stellt Marc Widmann die Methode vor.

Summary

Working Out Loud ist besonders für die Arbeit in Projekten geeignet. Sie ist keine klassische Methode, sondern beansprucht für sich, eine Lebenseinstellung zu sein – mit verbundenen praktischen Techniken. Die Elemente sind: Arbeit sichtbar machen und verbessern, Beiträge leisten, soziales Netzwerk aufbauen und zielgerichtet zusammenarbeiten.

Einführung in WOL

Working Out Loud ist eine aus den USA stammende Methode, welche besonders für Mitarbeiter in Projekten geeignet ist. Initialer Vater der Idee war Bryce Williams. John Stepper hat daraus geschickt eine Bewegung generiert. Sie schwappt gerade über den Ozean und gewinnt neue Anwender in Deutschland. Sie denkt weiter. Sie ist keine klassische Methode, sondern beansprucht für sich eine Lebenseinstellung zu sein – mit verbundenen praktischen Techniken. Diese Lebenseinstellung führt

auch zu gelebten Werten, die in dieser Kombination nicht alltäglich sind. Ähnliche Ansätze trägt auch Austin Kleon in Show Your Work vor.

Die fünf **Kernelemente von Working Out Loud** sind:

- Arbeit sichtbar machen — Zwischenergebnisse veröffentlichen,
- Arbeit verbessern — Querverbindungen und Rückmeldungen helfen, Deine Ergebnisse kontinuierlich zu verbessern,
- Großzügige Beiträge leisten — biete Hilfe an, anstatt Dich selbst darzustellen,
- Soziales Netzwerk aufbauen — so entstehen breite interdisziplinäre Beziehungen, die weiterbringen,
- Zielgerichtet zusammenarbeiten — um das volle Potenzial der Gemeinschaft auszuschöpfen.

Die Anwendung in einem Konzern wie T-Systems bei paralleler Anwendung von klassischem Projektmanagement wird dargestellt. Inhalt sind praktische Beispiele der Anwendung, die Erfolgskriterien des Ansatzes und dessen Hürden in einer Projektorganisation.

Working Out Loud in einer Projektsteuerungsorganisation

Wie funktioniert nun eine Anwendung in einem Konzern wie T-Systems unter Anwendung von klassischen Projektmanagement-Ansätzen? Widerspricht sich dies nicht? Mitarbeiter der Konzerne ThyssenKrupp, Robert Bosch und auch T-Systems praktizieren diese Einstellung und Techniken.

„Working Out Loud“ bedeutet, die eigene Arbeit zu „veröffentlichen“, Fortschritte, Probleme und Fehler zu berichten und darüber in Austausch mit anderen Kollegen zu gehen, damit alle von dem Gelernten partizipieren. Also nichts Neues denkt man spontan?! Eine kombinierte Anwendung der Kernelemente des Working Out Loud Ansatzes erfordert Disziplin, Offenheit und Konsequenz.

Wie geschieht dies in der Praxis im Projekt?

Der Austausch im „eigenen Saft“, das heißt im eigenen Projekt, reicht nicht. Ein Zugehen auf zentrale Stellen wie Tool- oder Prozessverantwortliche oder im besten Falle auch auf andere Projekte ist eine erste Grundvoraussetzung. Auch mit Stellen, welche oft nicht sehr beliebt sind, wie zentrale Qualitätsmanagementeinheiten, Projektmanagementhandbuch-Verantwortliche oder Tool-Owner ist erforderlich. Ein intensiver Austausch über Zielsetzung, Anwendung und Lösung der anstehenden Herausforderung mit diesen ist ein Muss. Ich habe dies konsequent gelebt für mein aktuelles Projekt, in dem wir ein nicht dem Unternehmensstandard entsprechenden Fortschrittsgrad und Forecast-Prozess und -tool aus besonderen Umständen entwickeln mussten. Bereits das Teilen von Mikroergebnissen mit auch nicht (direkt) betroffenen Projektkollegen hebt ungeahnte Potenziale.

Das Einbinden von Stakeholdern wie Auftraggebern, Nutzern, Richtlinienverantwortlichen ist gewohnte Praxis, hebt aber nur teilweise das Potenzial.

Der Ansatz geht weiter als das bisher Dagewesene. Eine Vernetzung auch außerhalb des Konzerns zum Austausch von Ideen ist zwingend erforderlich. Denn ansonsten leidet die Effizienz und Effektivität jedes Vorhabens. Der Prozess, die Spezifikation, das Tool, die Schulung und der Rollout waren in noch nie dagewesenen drei Wochen erfolgt. Bereits zwei Monate nach der Einführung wurde dann im Sinne des Grundsatzes „Beiträge an die Gemeinschaft zu leisten“ das Geschaffene bei der alljährlichen konzernweiten weltweiten Projektmanager-Community vorgestellt und als Good Practice definiert. Ein bis dahin in dieser Zeitspanne nie erreichter Abschluss. Genau genommen ist nicht nur die Schnelligkeit, sondern auch das „Überhaupt“ (abseits von Standardprozessen und Tools) bereits ungewöhnlich. Working Out Loud öffnet neue Horizonte und bringt eine frische Lebendigkeit und Interaktivität in und rund um die Projekte. Und sogar rund um Konzerne.

Selbst in großen Konzernen ist dieser „Kombi-Ansatz“ Working Out Loud aus bereits bekannten Ansätzen anwendbar und trägt Früchte über das einzelne Vorhaben hinaus.

Der Autor stellt an weiteren praktischen Beispielen die Anwendung, die Erfolgskriterien des Working Out Loud Ansatzes und auch dessen Hürden in einer Projektsteuerungsorganisation vor.



HUMAN CAPITAL

JULIA COLLARD UND SVEN SCHNITZLER

GRÜNDER & GESCHÄFTSFÜHRER DER CONTENT- & SOCIAL MEDIABERATUNG
 DOPPEL[T]SPITZE, LEITER DER BEREICHE VERTRIEB & STRATEGISCHES MARKETING
 UND DER BUSINESS SCHOOL DER EUROPÄISCHEN FACHHOCHSCHULE (EU|FH)

Future Life **Kompetenz**

Unsere Kompetenzen erwerben wir nicht nur in Ausbildung, Studium und Weiterbildungen – sondern im Leben. Dafür gibt es keine Zertifikate und Nachweise, dennoch beeinflussen Sie nachhaltig unser Kompetenzprofil. Julia Collard und Sven Schnitzler plädieren für einen ganzheitlichen Blick auf Menschen und Talente, um ihre Fähigkeiten in verschiedenen Rollen und Positionen zur Geltung bringen zu können. Dies wird sich positiv auf individuelle Zufriedenheit, Unternehmenserfolge und die Gesellschaft als Ganzes auswirken.

Oft heißt es, wir haben die richtig großen Vordenker verloren, es gibt sie nicht mehr – die Staatsmänner und -frauen, zu denen wir aufblicken können, die Wirtschaftsbosse, die souverän und vorbildhaft ihr Unternehmen leiten, die Menschen, denen man die Zukunft anvertraut.

Mitten zwischen Greta, Rezo und Jacinda Ardern suchen wir nach persönlichen Ankerpunkten, die uns „Purpose“ geben, neue Methoden zeigen, mit denen wir gemeinsam lernen können. All diesen Menschen ist eines gemeinsam: sie haben die Fähigkeit, Menschen zu fesseln – mit Empathie, Ideen, Stimme, aber auch mit Gegenwehr. Denn wer eine Meinung hat und für etwas steht, ist auch immer gegen etwas anderes!

Sie beschäftigen sich mit und engagieren sich für Menschen. Jede und jeder auf eine ganz andere Art.

Aber sicher, bestimmt und mutig.

Wenn wir dies im Kopf haben und uns umsehen, dann können wir etwas ganz Besonderes finden: Menschen und Geschichten um uns herum, die durch ihren so anderen Weg Türen und Köpfe öffnen. Purpose?

Die Story...

„Stimmt – Du bist ja Koch!“

Eine Reaktion, die wir so gut kennen. Ein Job im Marketing und Vertrieb, eine Führungsposition im Management, da geht man ganz selbstverständlich auch von einer entsprechenden „Vorbildung“ aus.

„Ich bin kein Koch, ich war Koch.“ – Die unmittelbare Reaktion.

Und irgendwie stimmt alles nicht so richtig.

- Was genau macht unsere Kompetenz aus?
- Wie erwerben wir sie?
- Und wie sind wir eigentlich dahin gekommen, wo wir heute stehen?
- Wohin wollen wir?

Kompetenzen & Lebenserfahrung

Kompetenzen erlernt und erlangt man durch Lebenserfahrung. Im Gegensatz zum aktiven Lernen in der Schule, der selbstgewählten Ausbildung oder dem Studium erwerben wir Kompetenzen unbewusst, oft sogar gegen unseren Willen, insbesondere durch negative Erfahrungen. Und wer sagt dann, dass die Kompetenzen eines Kochs nicht für eine Position als Leiter Marketing total passgenau sind? Kreativität, Präzision, Durchhaltevermögen, Teamgeist – alles keine Kompetenzen, die man im Hörsaal im Frontalunterricht lernt. Aber auch nichts, was durch ein Zertifikat belegt ist.

Es braucht schon (oder einfach nur?) eine Portion gesunden Menschenverstand, um die Kompetenzen eines Menschen zu erkennen und ihren Wert für ein Team, für den Job, für die Zukunft optimal zu nutzen.

Warum also versuchen wir nicht, Kompetenzen stärker in den Vordergrund zu stellen? Sind wir nicht mutig genug oder haben wir nie Zeit, uns Menschen wirklich zu widmen?

Talente & ihre Kompetenzen

Kennt Ihr die Philosophie des W Hotels in Barcelona? Hier gilt jeder Angestellte aus den 42 Nationen als „Talent“. Sie dürfen, ja sollen sogar ihre unterschiedlichen Begabungen einsetzen. So wird die japanische Reinigungskraft gleichzeitig zur perfekten Gästebetreuung für ihre Landsleute. Die Mitarbeiter bilden sich gegenseitig in internen Vorträgen und mit Rollenspielen fort, weil jeder vom anderen etwas Besonderes lernen kann.

Was das kostet? Nicht viel. Und doch: es kostet Zeit. Und mit der verhält es sich so ähnlich wie mit den Arbeitszeugnissen: die ist allgemein messbar und vergleichbar. Und darum tun wir uns genau wie mit den Zeugnissen so schwer, neue Maßeinheiten zu finden. Für die Kompetenzen eines Menschen und für das, was er leistet.

Lebensläufe vs. Zertifikate – Mensch vs. Papier

Das alles widerspricht übrigens dem Ansatz, dass Bewerbungen künftig ohne Anschreiben funktionieren. Im Lebenslauf sehen wir dann nämlich nur noch Zertifikate und Stationen, nicht aber den Menschen hinter den einzelnen Jobs und Zeugnissen. Gleiches gilt für die KI – sie kann die Qualifikationen clustern und bewerten, die standardmäßig prüfbar sind. Aber das wird nicht ausreichen, um kompetente Mitarbeiter zu rekrutieren, um kreative Teams zusammenzustellen, um „was mit Menschen zu machen“. Müssten wir nicht viel eher ein innovatives Schreiben, ein Video, einen Post oder etwas ganz anderes bekommen, um einen Menschen kennenzulernen? Immerhin wünschen wir uns doch stabile Beziehungen in Teams!

Es gibt sicher viele Fragen, mit denen wir uns für das Wirtschaften der Zukunft befassen müssen und sollen. Die der Messung und Wertschätzung von Kompetenzen ist für uns eine ganz entscheidende.

Future Business Kompetenz Konzept

Das betrifft alle Dimensionen des Future Business Kompass:

1. Unternehmen

Lebensläufe, Zertifikate, frühere Positionen, Titel, erbrachte Leistungen, erfolgreiche Projekte. Im besten Fall sind es diese Punkte, die auf den Wert eines Menschen im Job einzahlen. Aber wie messen wir künftig die Kompetenzen, die durch soziale Prägung, Erfahrung, Schicksal unter diesen Papierbögen (oder dem Bewerbungsformular mit Standardeingabemaske) verborgen bleiben? Legen

wir dann den Liebesbrief des Partners, das Muttertagsbild der Tochter oder ein Empfehlungsschreiben des besten Freundes der Bewerbung bei? Vielleicht auch die Mitgliedschaft im Handballverein oder ein Bild des bienenfreundlichen Gartens?

Wir können so viel nicht bemessen; und doch ist der Wert dieser Kompetenzen unglaublich hoch für die zukünftige Arbeitswelt. Denn gut rechnen kann auch die KI. Hier innovative Konzepte zu entwickeln und Zeit für das Sammeln von Erfahrung einzuplanen: das ist unser Auftrag als und an Unternehmen!

2. Individuum

Wie merke ich selbst, was an mir einzigartig ist? Je schneller die Welt sich dreht (und ja, das tut sie physikalisch natürlich nicht und ebenfalls ja, wir bemühen VUCA nicht explizit) desto mehr müssen wir für uns selbst sicher sein können, dass wir kompetent sind – für den Job, für Beziehungen, für eben diese Herausforderungen der Zukunft. Innere Stärke und Kraft werden zunehmend wichtiger. Gefestigte, selbstbewusste Menschen – die werden es auch künftig leichter haben als solche, die in ihrem Leben wenig gestärkt wurden. Deren Kompetenzen nicht beachtet, nicht erkannt, nicht herausgebildet wurden. Und das sind nicht deckungsgleich Extrovertierte vs. Introvertierte.

Uns selbst wertschätzen: das ist unser Auftrag an jeden von uns!

3. Bildung

Wir ziehen den Punkt Bildung vor – weil Bildung die Grundlage für die Punkte 1 und 2 ist und 4 schließlich bildet. Bildung beginnt mit der Geburt. Und damit immer auch mit einem sicheren Modell, wie erzogen wird, wie Zeit für Kinder zur Verfügung gestellt und anerkannt wird. Wenn wir in (Führungs-)Positionen zunehmend selbstverständlicher von „Work Life Balance“ im Sinne einer flexiblen Zeitverteilung auf die unterschiedlichen Lebensaufgaben sprechen, sind Eltern- und Erziehungszeiten immer noch nicht gleichwertig anerkannt. Es ist allerdings genauso wenig anerkannt, auf sie zu verzichten! Beides muss richtig sein dürfen – die Entscheidung ist individuell und damit fängt Kompetenzorientierung auch hier an. Und setzt sich fort über Kita, Schule, Ausbildung und Studium.

In den „späteren“ Lernphasen (Studium und Weiterbildung) werden wir zunehmend dynamisch und kompetent. Kita und Grundschule erproben zunehmend erfolgreich integrierte, inklusive und offene Lernkonzepte (ja, manchmal proben sie ein bisschen zu sehr...). Aber dazwischen klafft ein knapp zehn Jahre langes Loch sehr traditioneller und frontaler Schulbildung. Hieran müssen wir definitiv arbeiten! Damit die kreative Kompetenz der ersten zehn Lebensjahre weitergetragen kann. Aktuell erlernen und lehren wir sie mit dem Jobeinstieg quasi wieder neu.

Lebenslanges Lernen: das ist unser Auftrag an... gar nicht so einfach... Politik, freie Träger, jeden Lehrenden und Lernenden!

4. Gesellschaft

Bildung ist eine lebenslange Kompetenzaufgabe...

... und zwar eine gesamtgesellschaftliche. Kompetenzen zu erfragen, erfassen, aber auch zu ertragen: das macht Diversity und eine multiple Gesellschaft aus. Die brauchen wir – und Social Entrepreneurship spielt in diesem Zusammenhang eine ganz große Rolle. Je mehr wir durchgehend miteinander und nicht gegeneinander agieren, je mehr der Leistungsgedanke „meines eigenen Erfolgs“ dem eines Gesamterfolgs weicht, desto eher kann eine Gesellschaft ihre Gesamtkompetenz ausspielen.

Eine diverse, soziale Gesellschaft zu bilden: das ist unser Auftrag an uns alle!

Wenn wir Kompetenzen in unsere Entscheidungen fundamental einbeziehen – sowohl unsere eigenen wie die der Menschen in unserem unmittelbaren Umfeld – dann schaffen wir uns neue Vorbilder. Wir schaffen auch ein neues, viel ganzheitlicheres Denken, weil wir uns auf unser Gegenüber einlassen dürfen. Wo die technologisierte und digitalisierte Arbeitswelt immer schneller (effizienter, produktiver) wird, können wir durch Kompetenzorientierung einen Gegenpol bilden: Die gewonnene Zeit zunächst einmal wahrnehmen als solche und dann einsetzen für das Miteinander. Das werden wir brauchen und dann wirkt tech for good! KI schafft uns Freiräume für kreatives Denken, wenn wir unsere individuelle Kompetenz genau in diesem Sinn einsetzen und Vordenker werden.

Zurück auf Start

Kompetenzen entwickeln, entfalten und gewinnen wir dadurch, dass wir leben. Im Job, in der Freizeit, in Interaktion mit unserem Umfeld, durch Erfahrung, durch gute und schlechte Ereignisse. Dadurch, dass wir kommunizieren und uns öffnen. Nico Rose hat es mal mit dem Märchen von „des Kaisers neuen Kleidern“ verglichen: Unsere größte Kompetenz wäre Transparenz – denn dann sind wir irgendwie erst einmal alle gleich (nackt) und dürfen uns gegenseitig ein Bild von uns machen.

Selbstkompetenz & SelbstBEWUSSTsein

Wir müssen uns selbst kennen, Mut haben, neugierig sein, zuhören und verstehen.

Und dann kann ein Koch ganz wunderbar eine Business School leiten oder ein Unternehmen im Social Media aufbauen – weil er genau diese Kompetenzen hat und nebenbei noch einen Bache-

lor und Master in der Tasche. Dabei haben wir ganz vergessen zu erwähnen: Die Kompetenz, die eine Berufung aufgeben zu müssen, den Mut zu haben, neu zu starten, auf sich selbst zu vertrauen, Unterstützung anzunehmen und seinen ganz eigenen Weg zu gehen – das lässt sich wohl kaum in einen vorgefertigten Bewerbungsbogen packen. Wo wir ja negative Erfahrungen eh gerne außen vor lassen (jetzt noch einen Schlenker zur Kultur des Scheiterns zu machen würde zu weit führen, aber auch das spielt hier mit rein). Es ließe sich auch kaum angemessen in klassischen Systemen vergüten...

Kompetent für die Zukunft der Arbeit – unser Future Business

Selbstkompetent zu sein ist die Basis der Arbeitswelt und mit Sicherheit trägt das auch noch weit in die Zukunft. Schadet ja auch nicht, wenn im Team jemand für ein Fünf-Gänge-Menü zwischen Personalgespräch und Onlinestrategie sorgen könnte... und Kopfföffner ist für Erfolgswege außerhalb des Mainstream, kompetent und mutig!

Wir sind gerne **#Kopfföffner!**

HUMAN CAPITAL

ANTONIA JENNEWAIN / GRÜNDERIN & GESCHÄFTSFÜHRERIN IN MOTION CONSULTING

„Future Business – besseres Wirtschaften“ **Nachhaltige Sicherung** des „Intellectual Potentials“ als Wettbewerbsfaktor der Zukunft

Führungskräfte dürfen künftig nicht mehr allein nach Fachkenntnissen ausgewählt werden – viel wichtiger ist ihre Fähigkeit zum motivierenden Dialog. Nur dann können sie verantwortlich dafür sorgen, dass Mitarbeiter ihr volles Potenzial für das Unternehmen entfalten und all ihre Fähigkeiten und Kompetenzen zum Einsatz bringen. Für Antonia Jennewain ist der Dialog deshalb die entscheidende Methode, um kreatives Potenzial für die Zukunft von Unternehmen freizusetzen.

Wir leben in einer Zeit des Umbruchs, nicht nur politisch, sondern auch wirtschaftlich. Persönlich habe ich meinen Umbruch vor einigen Jahren erlebt. Bis dahin befand ich mich auf einem erfolgreichen beruflichen Weg mit verantwortungsvollen Aufgaben in Führung und Leitung einer Personalabteilung. Ich stellte spannende Menschen ein, sprach mit Führungskräften über ihre Teammitglieder und die Versprechen, die sie ihnen gegenüber geleistet hatten, diskutierte über die Verteilung des Bonustopfes und sprach Trennungen für Mitarbeitende aus, die plötzlich unbequem wurden oder aber nicht mehr die gewünschte Leistung brachten. Doch dann kam die Zensur. Meine eigene Erfahrung veränderte den Blick auf diese Aufgaben. Parallel dazu nahm gerade die Diskussion um Künstliche Intelligenz als Bedrohung unser aller Arbeitsplätze Fahrt auf und ich begann zu überlegen, welche Konsequenzen abzuleiten sind.

Dazu möchte ich drei Thesen aufstellen:

1. Intellektuelles Potenzial wie Ideenreichtum und Kreativität gepaart mit Empathie sind die Kompetenzwährung der Zukunft für Führungskräfte
2. Wertschätzender Einsatz von Unterschieden wird im Vorteil sein gegenüber Gleichmacherei
3. Wir müssen weg vom Holzhammer und hin zum Dialog als Basis der Arbeitsethik

Intellektuelles Potenzial wie Ideenreichtum und Kreativität gepaart mit Empathie sind die Kompetenzwährung der Zukunft für Führungskräfte

In der Vergangenheit haben sich Führungskräfte dadurch ausgezeichnet, dass sie ihr Fachgeschäft besonders gut beherrschten. Sie übernahmen fortan Teams und mehr Verantwortung und erreichten mit der gegebenen Autorität die gesetzten Ziele. Seit einiger Zeit funktioniert dieser Mechanismus nicht mehr, denn die jungen Generationen arbeiten und motivieren sich anders. Gestaltungsspielraum, Entscheidungsspielraum sowie Kreativität und Spaß bei der Arbeit, vor allem aber auch die Sinnhaftigkeit der Arbeit spielen heute eine große Rolle und werden mit autoritärer Führungshaltung gar nicht bedient. Dazu kommt, dass das Marktgeschehen für den Erfolg eines Players deutlich mehr Kreativität und Ideenreichtum des Unternehmens abfordert. Ein Unternehmen muss also heute viel schneller abschätzen, welche Implikationen die Marktentwicklung hat und wie es seine Position im Markt halten kann, bei der steten Flut an neuen Anbietern mit neuen Herangehensweisen. Der Status Quo existiert heute nicht mehr. Nur wer im Kopf flexibel bleibt und Kreativität zulässt, wird sich behaupten können.

Für die Auswahl der Führungskräfte bedeutet das, dass es gar keine Rolle spielen muss, wie gut diese Person in ihrer Fachaufgabe ist oder war, sondern es geht vielmehr darum, jene Menschen zu finden, die in der Lage sind, ihre Teammitglieder zu magnetisieren, mit der Art und Weise, wie sie Freiraum und Entwicklungschancen geben, mit der Art und Weise, wie sie kommunizieren, mit der Art und Weise, wie sie Neues ausprobieren und zulassen.

Gestern sagte ein alter Freund der Familie zu mir: Wir bringen die Pferde dahin, dass sie einen Parcours springen können, aber all das funktioniert nicht, wenn sie nicht wollen. Ein Springpferd ist nur gut, wenn es selber springen will. Und welches Pferd das will, kann nur erkennen, wer ein Auge dafür hat.

Übersetzt bedeutet das, wir müssen als Unternehmer den Blick dafür entwickeln, wer Kreativität, Empathie und ein gewisses Maß an Gelassenheit hat. Ob ich intern oder extern nach einer neuen

Führungskraft suche – entscheidend werden die Informationen sein, die sich im Lebenslauf nur zwischen den Zeilen befinden. Deshalb brauchen wir neue Methoden der Auswahl. Neben Videobewerbung und Präsentationen ist der Einsatz von LEGO® Serious Play® in Verbindung mit entsprechenden Situationsfragen ein toller Weg, genau das abzufragen. Wir können aus der Reaktion auf die Methode einiges ablesen (Mindset, Umgang mit Neuem und spielerischen Elementen) ebenso wie aus den gebauten Ergebnissen, die durch die Hand-Hirn-Verbindung auch unverfälschter sind als eine trainierte Antwort auf eine erwartete Frage.

Besonders interessant ist auch die Betrachtung des Themas Konflikt und Stress für eine Führungskraft. Ich erinnere mich an die Zeit, als ich meinen Mann kennenlernte. Als langjährig ehrenamtlich fahrender Rettungsassistent sagte er immer: „Die Kollegen wissen gar nicht, was wirklich dringend und wichtig ist; von all den Dingen, an denen sie sich aufreiben, ist nichts lebensbedrohlich.“ Mit der Erfahrung als Rettungsassistent ist er in der Lage, als Führungskraft einen kühlen Kopf zu bewahren, wenn es besonders heiß her geht. Ein Ehrenamt wie dieses bringt seinem Arbeitgeber unschätzbaren Wert, denn in der Ruhe liegt die Kraft für gute Entscheidungen mit dem notwendigen Weitblick.

Das Kompetenzprofil einer guten Führungskraft zeigt sich also selten allein in der Kompetenz für die eigene Fachaufgabe, sondern in der Ausprägung der Gesamtpersönlichkeit. Wir müssen jungen Menschen die Möglichkeit geben, sich dahin zu entwickeln und ihnen die Möglichkeit geben, diese Stärken überhaupt zu entfalten. Die Stellenausschreibungen müssen gänzlich anders formuliert werden, um das Kompetenzprofil der Zukunft widerzuspiegeln.

Die Amerikaner haben das schon vor langer Zeit erkannt und fragen daher sowohl an Universitäten als auch bei Bewerbungen für einen Job Ehrenämter ab. Das hat gleich mehrere Vorteile: Für das Unternehmen ist es leichter, diese wertvollen Kompetenzen herauszufiltern, für die Gesellschaft hat es einen zusätzlichen Push in die Ehrenamts-Tätigkeit. In Zeiten wie heute bringt das neue Stabilität, ein neues Mindset und vor allem auch ein neues Verantwortungsgefühl.

Wertschätzender Einsatz von Unterschieden wird im Vorteil sein gegenüber Gleichmacherei

Die Diskussion um New Work ist in aller Munde und der Wandel zu einer anderen Art der Zusammenarbeit ist positiv. Ob Scrum, Design Thinking, WOL oder einfach nur selbstbestimmtes Arbeiten: Sie haben alle etwas Positives, solange sie nicht (wie eben früher auch) als neues Dogma übergestülpt werden. Wir sprechen oft von Diversity im Sinne von Geschlecht, Herkunft, sexueller Orientierung etc. Was dabei auf der Strecke bleibt ist die „Diversity of Mind“. Wir Menschen tendieren dazu (das beobachte ich oft insbesondere in Teams), Normen festzulegen, die dann für alle gelten müssen. Klar, sie machen das Zusammenleben einfacher, fördern aber nicht unbedingt den Output im

Arbeitsumfeld. Agil zu arbeiten ist nicht der einzige Weg, sondern einer von vielen guten. Im Zentrum muss die Frage stehen: „Wer braucht was, um sein Bestes geben zu können und zu wollen?“ Sobald wir beginnen, anderen New Work als Nonplusultra aufzuzwingen, wird es das Potenzial nicht entfalten. Fragen wir uns also: „Was kann uns jemand bringen, der anders denkt als wir?“

Wer erfolgreich sein will, wird sich nicht nur mit der Frage auseinandersetzen müssen, welches Kompetenzprofil er braucht, sondern auch welches Mindset notwendig ist.

Für viele sind Unterschiede schwer zu ertragen, solange es nicht um die eigene Individualität geht. In vielen Fällen meiner Zusammenarbeit mit Teams sehe ich, dass die ausgeprägte Forderung nach Individualität gleichermaßen bedeutet, dass andere ihre Individualität nicht ausleben dürfen. Die Kompromissfähigkeit und die Fähigkeit, gemeinsam Konflikte zu lösen, leidet darunter und erschwert die Zusammenarbeit. Ein erfolgreiches Team zeichnet sich in seiner Zusammensetzung dadurch aus, dass sie nicht nur unterschiedliche Charaktere und Stärken vereint, sondern auch jeder Wertschätzung für Unterschiede entwickelt.

Zukunftsfähige Unternehmen müssen daher auf ganz andere Themen in der Personalentwicklung setzen. Es geht weniger um Wissensvermittlung, sondern vielmehr um das Sammeln von Erfahrungsschätzen, das Austauschen über unterschiedlichste Erfolgswege, das Netzwerken und Unterstreichen gegenseitiger Stärken und um das betriebsübergreifende Lernen. In Mastermind-Gruppen und kollegialer Beratung wie auch in WOL können Mitmachende nicht nur selber lernen, sondern auch anderen ihre Erfahrung mitgeben. Bei Kindern ist es längst erwiesen, dass sie viel mehr voneinander lernen als von jemandem, der ihnen sagt, wie es geht. In der Wirtschaft werden genau die Unternehmen besonders erfolgreich und anziehend für neue Bewerber sein, die diese Form des Lernens eröffnen und von den klassischen Herangehensweisen weg gehen. Coaching, Mentoring, Persönliche Reflexion und Vernetzung und Weiterbildung über Kongresse ebenso wie Workshops werden eine größere Rolle spielen, wenn man zukunftsfähig sein will.

Wir müssen weg vom Holzhammer und hin zum Dialog als Basis der Arbeitsethik

Am Ende liegt der Anfang des zukünftigen Erfolges in der Wandelbarkeit der zwischenmenschlichen Kommunikation und im Umgang mit den Menschen, die tagtäglich für uns arbeiten, sich einsetzen und einfach ihrer Arbeit nachgehen. Ob wir erwarten, dass sie sich einsetzen wie Unternehmer im Unternehmen oder ob wir erwarten, dass sie die extra Meile gehen – was auch immer die Erwartungshaltung ist, das Wichtige ist, miteinander zu sprechen. Gerade jetzt zeigt sich, dass Dialog das Mittel der Zeit ist. Wenn etwas nicht so funktioniert, wie wir es uns vorstellen, dann hilft es nicht, mit dem Holzhammer drauf zu hauen, sondern es erfordert einen besonnenen Dialog mit dem Ziel,

Verständnis zu generieren, um dann eine gemeinsame Entscheidung zu treffen. Verantwortungsvoll und nachhaltig mit Ressourcen umzugehen bedeutet auch, verantwortungsvoll und nachhaltig mit unseren Mitarbeitenden umzugehen. Statt der Personalabteilung die Anweisung zu geben, Mitarbeitende vor die Tür zu setzen, sind Führungskräfte in der Pflicht, den Dialog mit ihren Mitarbeitenden zu suchen, wenn sie dieser Verantwortung gerecht werden wollen.

Die Tools und Methoden gibt es, doch sie sind nicht beliebt. Ein moderiertes Gespräch oder eine Mediation sichern den verantwortungsvollen Umgang mit der Einsatzkraft, der Energie und der Persönlichkeit eines jeden, der täglich zur Arbeit kommt. Diese Form des Dialogs wird bis heute von vielen Unternehmern belächelt, doch hier liegt das Potenzial für die Zukunftsfähigkeit einer ganzen Organisation, nicht nur im Hinblick auf Motivation und Leistungsfähigkeit, sondern auch im Hinblick auf den nahenden Fachkräftemangel und den bereits präsenten War for Talents. Es ist Zeit, einander respektvoll zu begegnen, auch und besonders dann, wenn es mal nicht so gut läuft, und wissend, dass es im Arbeitsumfeld immer wieder zu Konflikten und schwierigen Situationen kommen kann. Die Unternehmen, die diese Form des Konfliktdialogs etablieren, werden an Einsatzkraft, Vertrauen, Loyalität und Fortschritt gewinnen und werden sich damit gerade in Zeiten der Digitalisierung positiv absetzen.

Und das liegt mir wirklich am Herzen! Wenn wir alle, insbesondere aber Unternehmer und Führungskräfte, ein Mindset von dialogischer Lösungsfindung entwickeln und vor allem als neue Norm im Arbeitsumfeld etablieren, dann werden alle davon profitieren, die Betroffenen, sowie auch das Team und die gesamte Organisation, ja sogar die Gesellschaft. Hier liegt ein enormer Hebel für uns alle. Egal welche Aufbaustruktur, welche Ablaufstruktur, welche Zielsetzung und welche Marktbedingungen, ob in Veränderungsprozessen oder nicht, wie wir miteinander in guten aber vor allem in schlechten Zeiten umgehen, wird maßgeblich über den nachhaltigen Erfolg bestimmen. Dialogische Lösungsfindung bildet dabei das Fundament für diesen Erfolg. Die Unternehmer und Führungskräfte spielen dabei die entscheidende Rolle, deshalb ist die Auswahl, Entwicklung und Bewertung der Führungskräfte nach ihrem Mindset, ihrer Kreativität und Empathie der Schlüssel zum Erfolg. Methoden wie Persönlichkeit-Assessments, LEGO® Serious Play®, Design Thinking, Mediation und ähnliches können das unterstützen, je nachdem, wo sich die Organisation befindet. Viel wichtiger ist, dass jede Organisation ihren eigenen Werkzeugkasten entwickelt und der Mindset Change in den Köpfen der Unternehmer und Führungskräfte vollzogen und nachgehalten wird. Darin liegt das Potenzial für die Zukunft. Hierfür agiere ich jeden Tag und in jedem Gespräch als **#Kopfföffner**, um Veränderung in unser aller Haltung zu unterstützen.

HUMAN CAPITAL

FELIX WIESNER / GRÜNDER UND MANAGING PARTNER DER MY-EMPLOYEE GFCI GMBH

Auslaufmodell: Die 360°-Beurteilung

Aussagefähige 360°-Beurteilungen früherer Jahre beruhten auf fundierten Urteilen und gegenseitigem Vertrauen. Über einen längeren Zeitraum wurden Erfahrungen in der Zusammenarbeit mit den Kollegen gesammelt, verdichtet und es entstanden differenzierte Urteile, Wertschätzung oder eben auch nicht. Damit wurden diese Analysen valide. Fundierte Sichtweisen stellten eine gesicherte Basis für Teambuilding und Organisationsentwicklung dar. Diese Zeiten sind vorbei, wie Felix Wiesner in seinem Beitrag zeigt.

Heute haben wir gerade bei den so wichtigen Think Tanks eine fluide und kompetenzorientierte Projektarbeit. Agile Projektteams bestimmen die Zukunft der Unternehmen eher als stabile Abteilungsstrukturen. Zusammenarbeit und Interaktion findet in räumlicher und ggf. auch zeitlicher Trennung statt. Auch wesentliche Arbeitsergebnisse sind kaum noch einzelnen Personen zuzuordnen. Erfolg ist von unzähligen Faktoren und dem Zusammenspiel abhängig, das sich in komplexen Zusammenhängen den Teammitgliedern nicht immer erschließt.

Selbst dort, wo sich Menschen über den Weg und Inhalt abstimmen, kann undeutlich werden, welche Beiträge von wem kommen, was der Beitrag der Kollegen, und welcher Beitrag von der IT oder KI geliefert wurden. In der Gesamtkomplexität wird für den Einzelnen der Sinn des eigenen Beitrags (Purpose) wichtiger als die Arbeitsroutine selbst. Umso unsinniger kann das Ansinnen sein, über 360°-Befragungen die Potenziale von Mitarbeitern zu screenen.

Alternative zur 360°-Befragung

Ein anderer Weg beruht auf der Erkenntnis, dass **Engagement** und **Arbeitszufriedenheit** durchaus wesentliche Stellgrößen für den Output und die Arbeitsleistung sind. Diese stehen aber in einer intensiven Wechselbeziehung zur Arbeitsumgebung und der auch emotionalen Beurteilung, **ob die Arbeit Sinn macht**. Das liegt allein im Auge des Leistungsträgers, der seinen Einsatz daran ausrichtet. Warum sollte man also nicht diesem Urteil desjenigen trauen, der sich selbst in dem Prozess befindet?

- Derjenige, der seine Bedürfnisse hinsichtlich seiner Interaktion, der Arbeitsmittel und Freiheitsgrade etc. befriedigt sieht, ist sicher zufriedener und zu mehr Leistung bereit.
- Derjenige, der sich unverstanden fühlt, der seine Arbeitsumgebung nicht als passend empfindet oder sich irgendwie zurückgesetzt fühlt, fährt seinen Einsatz zurück.

Was liegt näher, als genau das abzufragen? – Nicht in Form einer Fremdbeurteilung, die noch mit weiteren schwerwiegenden Beurteilungsfehlern begleitet werden kann, sondern mit nur zwei Fragen:

1. „Skaliere bitte anhand der folgenden Kriterien Deine wichtigsten Erwartungen an Deinen Arbeitsplatz?“
2. „Danke, das sind Deine wichtigsten Erwartungen – wie werden diese von Deiner Umgebung erfüllt?“ ...

Mit dem Ergebnis in eine Diskussion einzusteigen ist sehr lohnenswert. Die Erwartungen sind äußerst vielschichtig. Wir haben neben den üblichen Verdächtigen „Geld“ und „Work-Life-Balance“ 30 weitere Kriterien gefunden, die zusammen mit anderen leistungsrelevanten Kriterien in nur 20 Minuten online erfasst und regelmäßig upgedatet werden können. Das Tool dazu ist HARRISON ASSESSMENTS.

Starten Sie mit den anerkannten High Performern und High Potentials, aber auch in einer Gruppenbetrachtung für die Teams. Ein Teamleiter, der weiß, wie er sein Team wirklich erreicht und wo die spezifischen Bedürfnisse liegen, ist massiv im Vorteil.

Was soll ein Chef zukünftig mit der Erkenntnis aus 360°-Assessments machen, wenn jemand in seinem Team, ggf. an einem entfernten Standort, ein vom Fremdbild abweichendes Selbstbild hat? Konkret? Was passiert mit so einer Erkenntnis?

#Kopföffner #FutureBusiness #360degree #hrconsultants #hrmanagement #hrdevelopment #assessments #harrisonassessments #peopleanalytics

HUMAN CAPITAL

BRITTA REDMANN / DIRECTOR CORPORATE DEVELOPMENT & HR,
SYNDIKUSRECHTSANWÄLTIN BEI VEDA GMBH

Gute Arbeit durch Lust am Mitmachen

Britta Redmann beschäftigt sich in ihrem Beitrag mit der Frage, wie Unternehmen das Engagement ihrer Mitarbeiter steigern können. Der Schlüssel zu mehr Engagement ist der empfundene Sinn der Arbeit – doch welcher ist das? Was als sinnvoll empfunden ist, ist subjektiv und emotional. Um herauszufinden, welche Tätigkeit jemand als sinnvoll erachtet, ist Kommunikation und die Pflege persönlicher Beziehungen notwendig. Für deren Vertiefung plädiert Britta Redmann in ihrem Beitrag.

#FutureBusiness und damit auch eine zukunftsfähige, gute Arbeitswelt braucht Akteure. Menschen, die engagiert unsere Wirtschaft mitgestalten, die Lust haben, „mit zu machen“. Doch wie gelingt es, Menschen zum „lustvollen“ Mitmachen zu bewegen?

Wie erzeugt man Engagement?

Wann sind wir engagiert? Wenn wir etwas mit Hingabe und Leidenschaft tun? Wenn wir gar nicht merken, wie die Zeit verfliegt? Wenn eine Vorstellung so fest in uns verankert ist, dass wir uns immer wieder mit unserem Handeln an ihr ausrichten? Wenn wir uns mit einer Gruppe, einer Organisation oder einem Thema ganz stark verbunden fühlen? Wenn wir nicht aufhören können, von einer Idee zu sprechen? Wenn wir freiwillig unser Bestes geben?... Engagement lässt sich sicherlich auf ganz vielfältige Weise beschreiben und es gibt kein „genauso muss es sein“. Fakt ist aber: jeglichem

„Engagiert-Sein“ liegt ein ganz starker, ausgeprägter Wille und damit eine Energie zugrunde, etwas Bestimmtes zu tun.

Kann Engagement angeordnet werden? Was wir ja oft im Arbeitsleben versuchen, ist, einfach „mehr Begeisterung, mehr Anstrengung, mehr Einsatz“... einfach ein „Mehr“ anzuordnen. In der Regel klappt das vielleicht zeitweilig – und davon abgesehen, auch der Arbeitsvertrag gibt nur vor, was geleistet werden muss, aber nicht in welcher (engagierten) Art und Weise...

Dann hilft es vielleicht, wenn Engagement vorgelebt wird? Ein paar Führungskräfte mit der „richtigen engagierten“ Haltung – und Schwupps sprüht das Team vor Ideen und geht alle Herausforderungen mit unbändiger Energie an? Schön wäre es – doch die Praxis zeigt auch hier, dass alleine eine vorbildliche Führungskraft nicht reicht, um zu dauerhafter Lust und Mitmachen zu bewegen.

Bleibt noch der Faktor Geld. Je höher die Vergütung, desto höher das eigene Engagement? In der Praxis lässt sich beobachten, dass Mitarbeiter, die das gleiche Gehalt oder auch die gleichen Gehaltsbestandteile beziehen, nicht zwingend mit dem gleichen Enthusiasmus an ihre Arbeit herangehen. Es gibt ganz unterschiedliche Ausprägungen: die einen haben richtig Spaß an dem, was sie tun und empfinden vielleicht noch nicht einmal Höchstleistung als Anstrengung. Anderen wiederum fällt es schon schwer, ihr normales Tagespensum zu erfüllen und sind froh um jede freie Minute ohne „Arbeit“.

Das Engagement und die Leistungskraft von Mitarbeitern sind ganz unterschiedlich. Was für den einen Lust und Leidenschaft ist, geschieht beim anderen aus reiner Pflichterfüllung – unabhängig vom Entgelt.

Was ist also entscheidend, damit sich Menschen mit ihrem Herzen, mit Hingabe, mit Begeisterung oder auch Freude engagieren und dabei sogar Höchstleistungen erbringen?

Sinn statt Geld

Werden Menschen danach befragt, was Arbeit für sie bedeutsam macht, ist Geld nicht die erste Antwort. Vielmehr spielt die Sinnfrage hier eine zentrale Rolle.

In der bisherigen Forschung wird Arbeit daher als eine elementare Grundlage angesehen, die Sinn stiften kann. Ob also eine Arbeit als sinnvoll empfunden wird, hängt davon ab, wie bedeutsam die Tätigkeit für andere ist, wie stark eine Zugehörigkeit zum Unternehmen empfunden wird, welches Werteverständnis in der Organisation gelebt wird und wie gut der Mitarbeiter hinsichtlich seiner Fähigkeiten und Persönlichkeit auf die geforderte Aufgabe passt.

In meiner Wahrnehmung sehnen sich sehr viele Menschen nach einer „sinnvollen“ Tätigkeit, wissen aber manchmal gar nicht, wie und wo sie gebraucht werden. Im bezahlten Berufsleben bleibt oft – aus den unterschiedlichsten Gründen – manche Sinnerfüllung auf der Strecke...

Die Lust „zu machen“ kommt aus dem Herzen

Absolut spannend ist, hier einmal einen Blick auf das „Ehrenamt“ zu werfen. Mit Ehrenamt verbinden wir Menschen, die sich mit viel Leidenschaft und Liebe für eine Sache engagieren. In Deutschland engagieren sich 43% der Deutschen im Alter ab 14 Jahren freiwillig für die Gesellschaft! Das entspricht 30,9 Millionen Menschen und der Trend ist in den letzten Jahren steigend. In so vielen Bereichen unterstützen Engagierte in wesentlichen Funktionen unseres gesellschaftlichen Lebens. Ohne diese engagierten Helfer wäre ein breites Angebot an Diensten und Leistungen im Sport, in der Kultur, im sozialen und caritativen oder auch politischen Bereich gar nicht realisierbar. Und das passiert völlig freiwillig und eben ganz ohne Geld (abgesehen von der ggf. gesetzlichen Aufwandsentschädigung). Alle diese Menschen erbringen eine Leistung gerade aus einer geldunabhängigen Motivation heraus: hier geht es um die Erfüllung persönlicher Bedürfnisse. Wenn man so will: es gibt zwar kein Geld und trotzdem eine „Entlohnung“ durch die Erfüllung eigener Bedürfnisse und damit ein positives Gefühl.

Das soll jetzt nicht heißen, dass alle Menschen, die sich ehrenamtlich engagieren, immer „nur“ glücklich sind. Auch im Ehrenamt gibt es die „normalen“ Konflikte, Auseinandersetzungen und Reibereien. Doch unterm Strich passt es einfach: „Das, was mir persönlich wichtig ist, wie z. B. gestalten zu können, mit anderen etwas zusammen zu machen, etwas Neues zu lernen, ... das erlebe ich mit meinem Einsatz und das ist es mir wert.“ – so die Aussage einer Interviewpartnerin.

Damit erreicht freiwilliges Engagement etwas, wovon viele Unternehmen träumen: Eine hohe Produktivität mit Spaß an der Sache.

Was heißt das jetzt für **#FutureBusiness** und für ein besseres Wirtschaften?

#FutureBusiness erfüllt Bedürfnisse

In letzter Konsequenz geht es um die Erfüllung von Bedürfnissen und das Wecken von positiven Emotionen, die entstehen, wenn starkes Engagement erzeugt werden soll. Wollen wir in Unternehmen Menschen dazu einladen, unsere Arbeit im Sinne einer guten Zukunft mit zu gestalten, geht es darum, ihre vermehrt unterschiedlichen individuellen Wünsche zu kennen und möglichst auch bedienen zu können. Wenn wir in Unternehmen also auf die „richtigen“ Mitarbeiter angewiesen sind, dann ist ein wesentlicher Aspekt, was Mitarbeiter überhaupt wollen.

So individuell wie wir Menschen sind, sind konsequenterweise auch die menschlichen Bestrebungen und Wünsche. Doch was den einen Menschen motiviert, kann für einen anderen völlig reizlos sein. Es gibt weder eine gemeinsame Motiv-Schablone noch eine verbindliche „Bedienungsanleitung“.

Auf den Arbeitskontext übertragen, kann es für Unternehmen daher sehr bedeutsam sein, die Beweggründe und den „inneren“ Stellenwert der unterschiedlichen Bedürfnisse von Mitarbeitern zu kennen. Für unsere „digitale Zeit“ heißt das, gerade hier digitale Möglichkeiten des Austausches zu nutzen, um (noch mehr) in den persönlichen Kontakt und in eine Beziehung miteinander zu gehen.

Fazit:

Wollen Unternehmen also zukunftsfähig werden oder bleiben, setzt dies eine genaue Kenntnis der Wünsche und Ansprüche der Mitarbeiter voraus, um diese von sich zu überzeugen und nachhaltig zu gewinnen. Und nicht nur das: die Pluralität der Bedürfnisse nimmt auf beiden Seiten zu und geht weit über „nur“ eine unterschiedliche Interessenlage zwischen Arbeitgebern und Mitarbeitern hinaus.

In einem zukünftigen Business – und die Zukunft beginnt ja bekanntlich „jetzt“ – bedarf es der Gestaltung von insbesondere persönlichen Beziehungen, um zu erkennen und zu wissen, was „mein Gegenüber“ zu einem dann wahrhaft verbindlichen Engagement aus seinem Herzen heraus bewegen kann.

HUMAN CAPITAL

ANNIKA PIES / OWNER AND CONSULTANT VON TALENTS,
DIGITALAGENTUR FÜR PERSONALMARKETING

Falsch abgebogen: Wenn **Fachkräftemangel** nicht die Antwort auf das Problem ist

Wie nachhaltiges Employer Branding funktioniert, erklärt Annika Pies in ihrem Beitrag. Sie macht deutlich, dass schicke Werbevideos nicht ausreichen, um Talente zu gewinnen und zu binden. Stattdessen müssen Unternehmen insgesamt attraktiver werden, authentisch ihre Werte und Ziele kommunizieren und sowohl Kandidaten als auch Mitarbeitern Sinn bieten. Recruiting ist für Annika Pies eine Beziehungsanbahnung: Zwei potenzielle Partner finden sich interessant und kommen bestenfalls zusammen.

Mit dem Thema, was Unternehmen bieten und wie sie kommunizieren müssen, um zukunftssträftig als attraktiver Arbeitgeber wahrgenommen zu werden, beschäftige ich mich schon länger. Daher freue ich mich besonders über diese Chance, meine Überlegungen im Rahmen der Blogparade **#Future Business** von Stephan Grabmeier zur Diskussion stellen zu können.

Nachhaltiges Employer Branding gewinnt den „War for Talents“

Employer Branding war immer schon ein Thema mit viel Potenzial für Missverständnisse. Da ist die Rede von Innovative Culture und gemeint sind dann Kickertische plus flexible Mittagspausen. Mal bemüht man sich ganz losgelöst um ein hübsches Employer Branding Video, ohne jegliches Storytelling.

Vor allem aber herrscht noch in vielen Unternehmen die Annahme vor, dass ein Kandidat sich brav bei ihnen bewirbt, wenn sie sich nur modern und positiv darstellen. Dabei ist es längst umgekehrt – Marken werben heute ihrerseits in allen Branchen durch nachhaltiges Employer Branding um die besten Köpfe.

Der größte anzunehmende Irrtum besteht in der Vermutung, dass der vielzitierte Fachkräftemangel schuld ist, wenn aufwendige **Recruiting**-Maßnahmen erfolglos bleiben.

Wer alle Maßnahmen darauf ausrichtet, einen Mangel zu beheben und mühsam Bewerbungen von Talenten zusammen zu kratzen, hat nicht verstanden, dass der Arbeitsmarkt für Fachkräfte heute ganz anders funktioniert. Nämlich wie jede andere Beziehungsanbahnung auch: Man bemerkt sich, findet sich interessant und schaut dann gemeinsam Step for Step, was geht.

Wer Druck macht, nur über seine Probleme oder seinen Mangel spricht, sich altbacken anzieht oder benimmt, beziehungsweise sich nach dem ersten Touch Point viel zu spät wieder meldet, verliert gegen spannendere Gesprächspartner.

Kandidaten können sich heute dank digitaler Möglichkeiten mühelos bis ins Detail anschauen, wer sie da zum Date bittet. Ein schickes Recruiting-Video alleine reicht nicht aus, um Interesse aufzubauen – attraktive Arbeitgebermarken stellen sich nachhaltig auf und setzen dabei auf eine Vielzahl kombinierter Maßnahmen, unterstützt durch **externe Expertise**.

Der klare Blick von außen hilft Unternehmen, sich auf die wirklichen Aufgaben zu konzentrieren. Statt Kampf gegen den Fachkräftemangel lieber nachhaltiges Employer Branding: Maßnahmen, die passende Mitarbeiter anziehen und gute Leute im Team halten.

Nachhaltiges Employer Branding: zukunftssträftig und finanziell lohnend

Es geht dabei nicht nur um Talente, die sowieso gerade auf Jobsuche sind, sondern auch um die Zufriedenheit und Motivation der vorhandenen Mitarbeiter. Außerdem um die „passiven“ Kandidaten mit wertvollen Erfahrungen, die sich in einer festen Anstellung befinden; Fachkräfte, die nur aus den richtigen Gründen wechseln würden.

Ein erfolgreicher Sog als attraktiver Arbeitgeber sorgt dafür, dass Recruiting schneller und kostengünstiger abläuft, als wenn noch keine Arbeitgebermarke aufgebaut wurde. Der Einstellungsprozess kann doppelt so schnell verlaufen und die Auswahl findet aus einem größeren Pool statt.

10 positive Ergebnisse einer nachhaltigen Employer Branding Strategie und die Vorteile für Arbeitgeber:

1. Gewinnen und Binden neuer Talente wird einfacher.
2. Ein größerer Pool sich bewerbender Personen steht zur Verfügung.
3. Recruiting wird kostengünstiger und zeitsparender.
4. Es gibt weit weniger Fluktuation der Angestellten.
5. Employer Branding stärkt Image und Außenwirkung der Marke
6. Erhöhte Mitarbeitermotivation durch Identifikation mit einem attraktiven Arbeitgeber
7. Hohe Produktivität durch zufriedene Mitarbeiter.
8. Auch „passive“ Kandidaten werden erreicht.
9. Wettbewerbsfähigkeit wird durch Talenzufuhr erhalten und gesteigert
10. Fehlende Attraktivität muss nicht durch höhere Löhne ausgeglichen werden

ROI, mehr Brand Awareness, mehr Kandidaten durch Social Recruiting – viele Vorteile für Unternehmen. Doch was überzeugt Bewerber? Was verführt sie dazu, sich auf eine Beziehung mit einem Arbeitgeber einzulassen?

Was begehrte Kandidaten überzeugt

„Wollen mittelständische Unternehmen in Sachen Employer Branding, Personalmarketing und Recruiting aber wirklich mit den ganz Großen mithalten, müssen sie vor allem in puncto Digitalisierung und Social Media noch einiges aufholen.[...] Den Top 10 der deutschen Mittelständler in Sachen Employer Branding und Recruiting ist gemein, dass sie ihre **Karriere-Auftritte** vom Kandidaten her denken. Sie haben erkannt, dass herkömmliche Methoden der Personalgewinnung nicht mehr ausreichen.“

Das ist das Ergebnis der Studie „Arbeitgeber Mittelstand: Kommunikation in Zeiten der Digitalisierung“ von der Hochschule Koblenz. (Quelle: **Horizont**)

Das gute Gehalt ist nur ein Faktor, wenn Fachleute eine Stelle in Erwägung ziehen. Entwicklungsmöglichkeiten, eine flexible moderne Umgebung, mit der Chance, in einem gut aufgestellten Team zu arbeiten – sind mindestens ebenso wichtig.

Drei von vier Kandidaten stellen außerdem höhere Anforderungen an Unternehmen als früher, so ein Ergebnis der **Employer Branding Studie von Monster.de** aus dem Juni 2019. Der Personalbedarf bleibt auf hohem Niveau. Während Unternehmen Schwierigkeiten haben, ihre Stellen zu besetzen, sind Kandidaten weiterhin guter Dinge in Bezug auf die Arbeitsmarktentwicklung: Ein Drittel

der Kandidaten ist optimistisch, bei einem Arbeitgeberwechsel einen Traumjob zu finden.
Spannend finde ich dieses Zitat aus der Studienauswertung:

„Gegenseitige Wertschätzung ist der wichtigste Baustein einer idealen Unternehmenskultur – das sagen sowohl Kandidaten als auch Unternehmen.“

(Studie Arbeitgeber Mittelstand)

Bewerber wollen sich mit den Werten eines Unternehmens identifizieren können und in der Gewissheit einsteigen, dass sowohl ehemalige als auch aktuelle Angestellte sich positiv äußern. Die Herausforderung besteht also nicht darin, aus einem Mangel an Kandidaten heraus wenigstens ein paar zu finden und zu überzeugen – sondern all den vielen in Frage kommenden Talenten zu zeigen, dass eine Beziehung sich lohnt.

Das setzt ein Umdenken voraus und verabschiedet den Fachkräftemangel als Ursache für erfolgloses Recruiting: Wer attraktiv auf Kandidaten wirkt, hat bestimmt keinen Mangel an Talenten.

Bewährte Wege zu erfolgreich nachhaltigem Employer Branding

Mehr Attraktivität, mehr Authentizität, mehr Sinnhaftigkeit, mehr qualifizierte Bewerber: **Unsere Erfahrung** zeigt, dass es immer ein professionell aufgesetzter Mix aus mehreren Methoden ist, der Arbeitgebermarken erfolgreich und damit noch anziehender macht.

Anfangen von optimierten Karriereseiten und Landingpages für Stellenanzeigen für Bewerber Personas, die potenziellen Bewerberprofilen entsprechen, bis hin zu der Positionierung als Arbeitgebermarke kann man viel falsch oder alles richtig machen. Community Management, Zusammenarbeit mit Influencern, Content Marketing – alles muss ineinandergreifen und auf nachhaltiges Employer Branding einzahlen.

Während die einen verbissen gegen den Mangel kämpfen, laden die anderen zur Fülle und vertrauensvollen Beziehungsanbahnung ein. Was wirkt wohl attraktiver auf neue Talente?

HUMAN CAPITAL

JAKOB KUNZLMANN / PROJEKTMANAGER BEI BERTELSMANN STIFTUNG UND
MAX WILLINGHÖFER, PRAKTIKANT BEI DER BERTELSMANN STIFTUNG

Berufsleben **gestalten** – grenzüberschreitend!

Auslandsaufenthalte sind heute für viele fester Bestandteil des Studiums. Doch was ist mit Auszubildenden oder fest im Berufsleben verankerten Mitarbeitern? Auch für sie kann ein Auslandsaufenthalt wertvoll sein: Bewusstsein für das Entstehen von Produkten kann einen nachhaltigeren Lebensstil fördern, andere Verarbeitungstechniken tragen zum Know-how-Transfer bei. Jakob Kunzlmann und Max Willinghöfer plädieren für ein Verlassen der Komfortzone.

Die skizzierten Dialoge zwischen den Kollegen Jakob Kunzlmann und Max Willinghöfer sind fiktiv aber realitätsnah. Sie hätten durchaus in dieser Form stattgefunden haben können.

Eine Provinz irgendwo in Deutschland. Zwei Kollegen arbeiten an der Vorbereitung für die Jury-Sitzung eines Unternehmenswettbewerbs. Es sollen Unternehmen ausgezeichnet werden, die sich in besonderem Maße gesellschaftlich engagieren, sei es für die eigenen Mitarbeiter:innen, die Umwelt, in der Lieferkette oder für das Gemeinwohl. Die beiden Kollegen gehen die Bewerbungen durch, fassen sie zusammen und recherchieren weitere Informationen. „Interessant!“ „Spannend!“ „Ja, finde ich gut!“ „Oh, das ist toll!“ sind die gängigsten O-Töne in diesen Tagen.

Bis zu einem Moment: „Hör mal! Hier ermöglicht ein Unternehmen seinen Auszubildenden, während der Lehre eine gewisse Zeit in Afrika zu verbringen. Ist das nicht cool?“ Daraufhin der Praktikant: „Ja, und? Jede:r geht heute ins Ausland. Was ist daran so besonders? Machen die noch mehr?“ „Ich find's schon irgendwie klasse, dass die ihre Lehrlinge im Rahmen der Ausbildung nach Afrika schicken. Wer hat heute schon so ein Ausbildungsprogramm? Das ist doch eher ungewöhnlich?!“

Viele junge Menschen verbringen mittlerweile eine gewisse Zeit im Ausland. Die Bundesregierung bietet mit den Angeboten der Ministerien und des Deutschen Akademischen Austauschdienstes (DAAD) gute Möglichkeiten für einen organisierten Auslandsaufenthalt. Auch die Europäische Union hat mit dem Erasmus-Programm umfangreiche Möglichkeiten geschaffen, um die Auslandsmobilität von jungen Menschen zu erhöhen. Ein Auslandssemester während des Studiums ist heutzutage nahezu selbstverständlich. Auch wenn bei Weitem nicht jede:r Studierende diese Chance nutzt oder nutzen kann, wird es von den Universitäten und dem Lehrpersonal dennoch unterstützt, sodass laut **BMBF** ca. jede/r dritte Studierende einen studienbezogenen Auslandsaufenthalt absolviert.

Was bei allen Angeboten zur Förderung jedoch auffällt: Die Menschen, die sie nutzen, sind sich relativ ähnlich. Es werden vor allem junge Menschen zwischen 18 und 27 Jahren adressiert. Sie studieren häufig oder haben es noch vor und können sich einen Auslandsaufenthalt finanziell erlauben. Dass der Praktikant aus der oben skizzierten Konversation mit seinen 24 Jahren und einem Studienabschluss in Philosophie und Volkswirtschaft spontan sagt, dass jeder junge Mensch heutzutage ins Ausland gehe, ist deshalb nicht verwunderlich, bewegt er sich doch genau in dieser privilegierten Gruppe. Bei der Betrachtung anderer Gruppen, z. B. Nicht-Akademiker:innen oder Menschen über 30 Jahren, sieht die Sache hingegen anders aus. Nur ca. 5% der Auszubildenden verbringen einen Teil ihrer Lehre im Ausland und auch unter Arbeitnehmer:innen über 30 Jahren ist das nicht verbreitet, wie ein Bericht der **Nationalen Agentur Bildung für Europa** verdeutlicht.

„Jakob, du bist doch über 30 oder nicht? Warum lebst und arbeitest du eigentlich nicht für ein paar Monate im Ausland? Reizen würde es dich doch bestimmt auch, oder?“

„Ja, auf jeden Fall! Aber ich weiß nicht, was meine Freundin und unser Sohn davon halten. Ich denke, die freuen sich nicht gerade, wenn ich mich für mehrere Wochen oder Monate einfach mal verabschiede.“

„Naja, jetzt sei mal nicht so steif. Du kannst die beiden ja wohl einfach mitnehmen. Dann macht ihr eben mal ein kleines Abenteuer. Hast du schon mal überlegt, was dir das persönlich bringen kann?“

Die Zeit im Ausland prägt viele Menschen nachhaltig. Das Abtauchen in eine andere Lebenswelt, Kultur oder ein anderes soziales Milieu verändert häufig Sichtweisen und Einstellungen. Es ermöglicht eine Selbstreflexion der eigenen Kultur und Lebensweise, wie sie auf kaum eine andere Art erzielt werden kann. Menschen fangen an, sich und ihren Lebensstil zu hinterfragen. Der lange und

intensive Kontakt zwischen Personen aus unterschiedlichen Kulturen, die der Auslandsaufenthalt ermöglicht, lehrt beide Seiten ein gegenseitiges Verständnis und einen respektvollen Umgang miteinander. Der interkulturelle Austausch fördert ein friedliches Zusammenleben, indem in kulturell-fremde Umwelten eingetaucht, gelebt und interagiert wird. Dies fördert auf beiden Seiten die Toleranz.

Gerade Auslandserfahrungen in Ländern des globalen Südens tragen erheblich zum eigenen Verständnis von globalen Wirkungszusammenhängen und Abhängigkeitsverhältnissen bei. Der Aufenthalt in anderen Ländern sensibilisiert Menschen für die Arbeits- und Lebensbedingungen dort. Sie erleben die Prozesse entlang von Lieferketten vieler alltäglicher Produkte, wie z.B. Smartphones und Schokolade. Viele beginnen bewusster zu leben und auch bewusster zu konsumieren.

„Ja, stimmt schon, nochmal mehrere Monate oder so im Ausland zu arbeiten würde mich bestimmt bereichern.“

„Ja, dann mach doch! Ich versteh nicht, was dich aufhält.“

„Ich glaube, du vergisst, dass ich hier angestellt bin. Außerdem weiß ich nicht, was meine Vorgesetzte dazu sagen würde. Stell dir mal vor, ich gehe jetzt einfach für ein paar Monate woanders hin, wer macht dann meinen Job hier? Und ich fange dort ja auch wieder bei null an, muss mich erstmal einarbeiten, kenne die Prozesse nicht...“

Ein Auslandsaufenthalt bringt nicht nur für die Mitarbeitenden persönlich einen Zugewinn, sondern hat auch für Unternehmen Vorteile. Sie profitieren davon, dass ihre Mitarbeiter:innen im Ausland neue Prozesse und Unternehmensorganisationen kennenlernen. Bei der Rückkehr ins eigene Unternehmen bringen sie dann einen neuen Blick auf die gewohnten Strukturen mit, der helfen kann, die eigenen Unternehmensabläufe zu hinterfragen und zu optimieren.

Auch der Punkt des Employer Brandings (Arbeitgeber:innenattraktivität) spielt eine entscheidende Rolle. Für jüngere Arbeitnehmer:innen, insbesondere Auszubildende, ist die Möglichkeit eines Auslandsaufenthalts sicherlich attraktiv. Gerade in Zeiten des demographischen Wandels, wo Fachkräfte rar sind, müssen Unternehmen ihrem Nachwuchs etwas bieten. Die Inform GmbH, die der Auslöser für das Gespräch der beiden Kollegen ist, und der Verein „Handwerk hilft“ „haben (...) gesehen, es gibt viele Projekte für Studenten, für Abiturienten, für ein freiwilliges soziales Jahr. Aber im Handwerk lebt das sehr wenig. Und da haben wir einen Bedarf gesehen. Auch um unserem Nachwuchs Werte anzubieten, die über fachliche hinausgehen. Diese Begeisterung, die ist auf rein fachlicher Basis bei jungen Handwerkern heute nicht zu wecken.“ (Peter Böhm, Inform GmbH) Unternehmen können durch das Angebot, eine Zeit der Ausbildung im Ausland zu verbringen, an Arbeitgeber:innenattraktivität gewinnen und somit wieder mehr Menschen für die duale Berufsausbildung begeistern.

Denn vor allem dort führt solch ein Austausch zu einem starken Zuwachs an fachlicher Qualifikation. In verschiedenen Ländern gibt es auch verschiedene Arbeitsweisen und Methoden mit unterschiedlichen Materialien umzugehen. In Südamerika werden Techniken zur Holzverarbeitung angewendet, die hier nicht bekannt sind. Auch im Zuge neuer Herausforderungen durch den Klimawandel können landwirtschaftliche Anbaumethoden aus anderen Ländern hier immer mehr von Interesse werden.

„Du guckst ja immer noch skeptisch. Mach doch einfach!“

„Ich gucke skeptisch, weil wir so langsam mal weiterarbeiten und die Jury-Sitzung vorbereiten sollten. Für mich ist das gute Beispiel der Inform GmbH mit ihrem Ausbildungsprogramm Handwerk hilft e.V. übrigens einer der Favoriten in unserem Wettbewerb. Hast du mal geguckt, ob es Vergleichbares gibt?“

„Ich habe auf die Schnelle kein anderes Unternehmen gefunden, aber gesehen, dass es verschiedene Beratungsangebote in die Richtung gibt, z. B. von der [IBS](#) oder auch der [IHK Berlin](#).“

„Warum machen das dann so wenige?“

Viel mehr Unternehmen sollten ihre Angestellten dabei unterstützen, einen mehrmonatigen berufsbezogenen Auslandsaufenthalt zu wagen, sei es in der Ausbildung oder sei es bei bereits längerer Betriebszugehörigkeit. Organisierte Programme oder internationale Unternehmenspartnerschaften sollten auch einen beidseitigen Austausch erleichtern. Vorstellbar ist zum Beispiel, dass ein:e Angestellte:r aus Deutschland für mehrere Monate den Job mit einer Person aus einem anderen Land tauscht. Das sollte kein Einzelfall bleiben, sondern in die Unternehmenskultur als Chance zur Weiterentwicklung der eigenen Mitarbeiter:innen verstanden werden und allgemeine Selbstverständlichkeit sein, unabhängig von Position, Ausbildung, Tätigkeit und finanzieller Situation.

HUMAN CAPITAL

MARTIN SEILER / VORSTAND PERSONAL UND RECHT BEI DEUTSCHE BAHN AG

Brückenschlag zwischen den **Generationen:** was Babyboomer und Millennials verbindet

Die Deutsche Bahn steht in den kommenden Jahren vor einem Generationenwechsel: Etwa 100.000 Mitarbeiter werden aus dem Unternehmen ausscheiden, eine neue, junge Generation wird nachrücken. Wie muss sich die DB auf diese neue Generation einstellen? Wie kann sie junge Talente für ihr Unternehmen gewinnen? Personalvorstand Martin Seiler macht sich deshalb Gedanken über ein wirkungsvolles Generationenmanagement für das kommende Jahrzehnt.

Wissen Sie, was Cottbus, Hildesheim, Kaiserslautern, Erlangen und Jena miteinander verbindet? Ich verrate es Ihnen: Alle fünf Städte haben rund 100.000 Einwohner. 100.000 Menschen, eine kleine deutsche Großstadt, genauso viele werden bei der Deutschen Bahn in den kommenden zehn bis zwölf Jahren altersbedingt aus dem aktiven Berufsleben ausscheiden. Und mindestens genauso viele neue Mitarbeiter werden in diesem Zeitraum zu uns stoßen.

Unsere Arbeit wird also zwangsläufig geprägt sein vom Kommen und Gehen. Unser Erfolg ist damit stark abhängig von der Qualität unseres Recruitings, unseres Onboardings, unseres Wissenstransfers innerhalb der DB, unserer Unternehmens- und Führungskultur, und auch unseres Offboardings. Das sind zweifelsohne große Herausforderungen. Aber es sind noch größere Chancen für die Zukunft,

die sich jetzt auftun – Chancen für neues Denken, für neue Konzepte und neue Lösungen, für die Anforderungen und Problemstellungen auf dem HR-Sektor, die sich durch die Digitalisierung verändern.

Eines ist schon heute klar: Egal ob Großkonzern, Mittelständler oder Handwerksbetrieb, die Herausforderungen, die Arbeit 4.0 mit sich bringt, sind für alle gleich. Es geht um nicht weniger als einen Kulturwandel.

Der Brückenschlag zwischen den Generationen und das Generationenmanagement spielen für die Deutsche Bahn eine wichtige Rolle. Welche Maßstäbe, Methodiken und Maßnahmen müssen unsere Arbeit prägen, wenn wir über die junge Mitarbeitergeneration sprechen, die Generation Y, die Millennials? Dabei sind mir fünf Punkte besonders wichtig:

1. Motivationstreiber erkennen

Eine von uns zusammen mit der Hochschule Fresenius, der GfK und dem Konzernbetriebsrat im vergangenen Jahr erarbeitete Studie hat empirisch belegt: Millennials wissen ziemlich genau, was sie von einem Arbeitgeber erwarten. Die finanzielle Entlohnung oder der persönliche Titel sind nicht das Entscheidende. Ihre Motivationstreiber sind Autonomy, Purpose und Mastery – persönliche Handlungsfreiräume und flexibles Arbeiten, Vertrauen sowie das Zutrauen des Arbeitgebers in die eigenen Fähigkeiten, der erfahrbare Sinn der eigenen Tätigkeit und der Antrieb, sich selbst weiterzuentwickeln.

2. Wahrnehmung ernst nehmen

Ein Großteil der Millennials glaubt, dass sie ihrem Arbeitgeber mehr geben als sie von ihm bekommen. Diese Haltung müssen wir ernst nehmen. Ich sehe hierin eine große Chance: Wenn junge Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter signalisieren, dass sie sich ganzheitlich in ihre Arbeit einbringen, dann braucht es darauf Antworten, die zum einen dieses Ganzheitliche jener Generation in den Fokus rücken, zum anderen aber auch auf alle Generationen innerhalb der Bahn positive Effekte haben. Ein Weg, dies zu erreichen, ist beispielsweise die Schaffung und Förderung von generationsintegrativen Arbeitsmodellen.

3. Brückengeneration aufbauen

Allerdings – auch das zeigte uns die Studie – mangelt es der DB an Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, die als Brückengeneration zwischen erfahrenen und jungen Kolleginnen und Kollegen fungieren könnten. Dieser Mangel kann zum sogenannten „Clash of Generations“ führen, bei dem alle Seiten nur verlieren. Diesen Mangel können wir aber trotz des Wissens um diese Problematik nicht von heute auf morgen ausgleichen. Allerdings etablieren wir HR-Instrumente und -Werkzeuge, wel-

che durchaus wichtige Beiträge zur nachhaltigen Verbesserung des Status Quo leisten können. Und zugleich tragen wir so Sorge dafür, dass zukünftig ein derartiger Gap erst gar nicht mehr entstehen kann.

4. Generationenmanagement ist gefragt

Ein weiterer Fokus unserer Arbeit liegt auf (Weiter-)Bildung und Wissenstransfer. Junge und erfahrene Kolleginnen und Kollegen bilden Wissens-Tandems. Das fördert die Weitergabe und damit zugleich die Wahrung und Vertiefung von Fachwissen und Fachkompetenzen im Unternehmen enorm. Zugleich zahlt es auf unser Miteinander, auf eine integrative Zusammenarbeit ein und schlägt so automatisch eine Brücke zwischen den Generationen. Parallel zum direkten Austausch digitalisieren wir derzeit unser Know-how und wollen es im nächsten Schritt so aufbereiten, dass es niedrigschwellig für alle zugänglich ist. Auch das ist eine konkrete Maßnahme für den Brückenschlag, die alle gemeinsam angehen werden und die vom Engagement aller lebt.

5. Jede Generation zählt: Wertschätzung gilt generationsübergreifend

Generell gilt es, den Anforderungen aller Generationen innerhalb der DB gerecht zu werden. Bei allen Unterscheidungen, die es etwa zwischen Babyboomern und Generation Y gibt, existieren auch mehr als genügend allgemeingültige, generationsübergreifende Wünsche und Vorstellungen. Jeder von uns möchte wertgeschätzt werden, jeder von uns wünscht sich eine angemessene Würdigung der eigenen Leistung und jeder von uns möchte sich weiterentwickeln können. Ich warne davor, einzelne Generationen auf Kosten der anderen zu bevorteilen. Denn für erfolgreiche Arbeit brauchen wir alle, und das müssen auch alle gleichermaßen spüren. Das ist unsere Aufgabe und nur das kann unser Weg sein.

Solche neuen Lösungen sind es, die wir im Hinblick auf die Herausforderungen der digitalisierten Welt benötigen. Die Menschen sollen den unternehmenskulturellen und auch den gesellschaftlichen Wandel aktiv mitgestalten können – mutig, ohne Angst und Sorge um die eigene Arbeit. Und das gelingt uns, wenn wir als HR-Verantwortliche den Menschen immer in den Fokus unseres Handelns stellen. Denn nur so können wir dem Menschen auch gerecht werden.

Generationenmanagement ist immer Work in Progress. Es gilt, kontinuierlich voneinander zu lernen und sich aufeinander einzulassen. Das ist nicht immer einfach. Abschließen will ich daher mit einem Zitat:

“I am always ready to learn, but I do not always like to be taught.”
(Winston Churchill)

HUMAN CAPITAL

TOBIAS LEISGANG / LEITER INNOVATIONS MANAGEMENT BROSE GRUPPE

Krumme Dinger für eine bessere Wirtschaft?

Überraschungen sind meist nicht willkommen. Sie werfen unsere Pläne über den Haufen, sei es im Projektmanagement, im Privatleben oder im Bildungswesen. Aber Überraschungen lassen sich auch nicht vermeiden, stattdessen nehmen sie eher zu. Tobias Leisgang fordert uns deshalb dazu auf, Überraschungen willkommen zu heißen und mit kreativen Ideen auf drängende Probleme unserer Zeit zu reagieren.

Erstens kommt es anders und zweitens als man denkt

Mir fallen spontan eine Handvoll Situationen in der letzten Zeit ein, auf die das Wilhelm Busch zugeschriebene Sprichwort zutrifft. Da verbringen wir eine Woche Urlaub an der Ostsee und mein Sohn verletzt sich am Anfang der Woche bei einer Runde Fußball im Garten das Sprunggelenk. Die Versicherungskarte liegt natürlich zu Hause in Bamberg. „Schöne Sch****!“ Zum Glück gelingt es mir immer öfter, diese Überraschungen willkommen zu heißen und das Positive im Imperfekten zu sehen. Die Verletzung hat uns gezwungen, es etwas langsamer angehen zu lassen, hat mich meine Mobilität und Gesundheit schätzen lassen und eine tolle Buchhandlung mit integriertem Café entdecken lassen (Buchhandlung Wossidlo in Ribnitz, für alle, die mal in der Region Fischland/Saaler Bodden sind).

Wenn wir mal ehrlich sind, ist unser ganzes Leben voll von Überraschungen und Dingen, die nicht so laufen wie geplant. Eigentlich macht es das Leben doch irgendwie spannend, oder? Wie oft sorgen

gerade die Überraschungen für den Fortschritt? Da vergisst ein Alexander Fleming 1928 ein paar Agarplatten im Labor und entdeckte so mehr aus Versehen das Penicillin. Auch die Natur ist voll von Überraschungen und Imperfektem. Die schwarzen Schwäne haben es sogar zum Bestseller in der Kategorie Sachbuch geschafft.

Ich liebe es, wenn ein Plan funktioniert

In unseren Unternehmen herrscht aber meist starkes Kontrastprogramm. Projekte werden detailliert geplant und Risiken abgeschätzt, um sie so gut wie möglich zu vermeiden. Prognosen zum Absatz werden erstellt und Produktionskapazitäten werden geplant. Abweichung von den Plänen ist meist schlecht. Na gut, über mehr Umsatz als geplant freut man sich natürlich. Im Nebensatz wird aber meist bessere Planung angemahnt, denn die Produktion musste Sonderschichten fahren und erste Kunden beschwerten sich über längere Lieferzeiten. Obwohl wir es regelmäßig mit Überraschungen zu tun haben und die Anzahl der Überraschungen sogar steigt, geben wir uns immer noch der Illusion von Planbarkeit hin und steuern wie die Bekloppten.

In der Schule sieht es im Übrigen nicht viel besser aus. LehrPLÄNE definieren, was gut für unseren Nachwuchs ist und sorgen für Einordnung in gute, ausreichende und ungenügende Menschen. Wen das nicht interessiert oder wer damit nicht kompatibel ist, wird schnell zum schwarzen Schaf. Vielleicht ist es aber auch ein schwarzer Schwan. Albert Einstein war so einer. Richard Branson war ein anderer. Also Achtung: Legastheniker ohne Schulabschluss haben doch was auf dem Kasten.

Ich plädiere daher für mehr JA zu Überraschungen und dem Unvollkommenen. Für mich liegt darin eine große Chance zu besserer und nachhaltigerer Wirtschaft. Wie könnte das aussehen?

Krumme Dinger

Unter diesem Namen verkauft ein großer deutscher Discounter Obst und Gemüse mit **Makel**. In Biomärkten ist das schon länger Usus. Zum Trend gemacht hat es ein Start-up. Mittlerweile ziehen immer mehr Supermärkte nach. Ein Trend, der zu begrüßen ist, denn so werden Tonnen von Lebensmitteln gerettet und landen nicht im Abfall. Lebensmittelverschwendung vermeiden als Geschäftsidee? **10 Start-ups** treten zum Beweis an, dass man mit Unvollkommenem sogar Geld verdienen kann.

Die Idee lässt sich beliebig auf andere Bereiche übertragen. Nehmen wir mal zum Beispiel die aktuelle **Diskussion über Retouren**? Wie wäre es mit der Kaufhauskette „Fürchterliche Fehlkäufe“? Oder wir nutzen künstliche Intelligenz, um Retouren zu tauschen? Für die Jeans, die mir nach dem Auspacken doch nicht gefällt, hat sich auch der Hobbybrauer zwei Straßen weiter interessiert und sie war leider nicht mehr lieferbar. Wir treffen uns und die Jeans wechselt für einen Kasten selfmade IPA den Besitzer. Man könnte die Hose auch der Familie um die Ecke schenken, bei denen es finanziell

gerade nicht so läuft. Spendenquittung für das Finanzamt wird digital automatisch generiert. Mit ein bisschen Kreativität lassen sich sicherlich bessere Lösungen als Verbote finden.

Spaßprogramm statt Sparprogramm

Mit richtig viel Überraschungen kämpft gerade die Automobilbranche. Na gut, einige finden es vielleicht nicht so überraschend, dass die Absatzzahlen zurückgehen. Das Unternehmen mit dem Namen eines kroatischen Physikers baut auch nicht erst seit gestern Elektroautos. Das soll hier aber nicht das Thema sein. Wenn viele Überraschungen zusammenkommen, spricht man auch gerne von einer Krise. Was wäre, wenn wir diese nicht mit Sparprogrammen bekämpfen, sondern als Chance sehen? Wenn wir nicht Werke schließen und Menschen in vorzeitigen Ruhestand schicken? Wenn wir an die Produktionsanlage, die nicht mehr benötigt wird, ein Start-up lassen, das sich das nicht leisten kann? Den erfahrenen Mitarbeiter gibt es mit dazu. Statt Getriebeteilen läuft dann vielleicht irgendwann ein Produkt für Robotik vom Band. Das wäre Spaßprogramm statt Sparprogramm. Vielleicht müssen wir dafür erst eine andere Perspektive auf Geld einnehmen. Die Idee der **Mutbank** hat jedenfalls schon in die Richtung gedacht.

Kinder an die Macht

Was machen wir mit dem Bereich Bildung? Wie können wir unserem Nachwuchs die Liebe zu Überraschungen und dem Unvollkommenen erhalten und fördern? Ganz einfach, lasst sie ran an die Überraschungen und das Unvollkommene. Zieht beim nächsten Girls oder Boys Day nicht das perfekte Employer Branding-Programm ab, sondern zeigt das Unvollkommene und die Überraschungen. Das echte Leben in Unternehmen. Ladet sie ein in die Projektsitzung, bei der die Kacke am Dampfen ist. Nehmt Euch Zeit, die Zusammenhänge zu erklären. Hört genau zu bei ihren Fragen. Lasst Euch ein auf die Überraschungen, die dadurch passieren. Ich bin mir sicher, daraus kann viel Großartiges entstehen. Wer noch einen Schritt weiter gehen möchte, bietet einen Platz im Vorstand an. Lasst den Schüler aus der fünften Klasse Entscheidungen treffen, die richtig Wichtigen. Nicht was beim Kundenmeeting zum Essen serviert wird. Es wird nicht vollkommen sein. Aber vielleicht ist die Lösung besser als die teuer eingekaufte von der Unternehmensberatung.

Alles nur Spinnerei?

Vielleicht ist das alles nur Spinnerei. Vielleicht sind das aber auch Ideen, wie durch ein JA zu Überraschungen und Unvollkommenem eine bessere Wirtschaft entstehen kann. Seit einem Abendessen mit **Martin Gaedt** lässt mich das Thema Überraschungen und Unvollkommenes nicht mehr los. **Stephan Grabmeier** hat mit seiner **Future Business Blogparade** den Anstoß gegeben, meine Gedanken in Worte zu fassen. Ich lade Dich ein, mit mir zu diskutieren und weiterzuspinnen. Lass uns gemeinsam **#Kopfföffner** sein. Ich freue mich über Kommentare, Shitstorms, Weiterspinner. Überrascht mich!



LEADERSHIP

LEADERSHIP

MARCUS RAITNER / AGILE TRANSFORMATION / AGENT BEI BMW GROUP

Ich habe einen Traum!

Marcus Raitner träumt davon, dass Menschen in Unternehmen nicht mehr als Ressourcen, sondern als Menschen gesehen werden. Dazu plädiert er für eine neue Form der Führung, in der Eigenverantwortung, Selbstständigkeit und intrinsische Motivation alte Anreizsysteme ablösen. Seine Forderung ordnet er in den historischen Kontext der Entwicklung vom Taylorismus zur Wissensarbeit ein.

Die Sehnsucht einer neuen und besseren Form der wertschätzenden und dadurch wertschöpfenden Zusammenarbeit von Menschen ist größer denn je. Die Industrialisierung und der Taylorismus haben den Mensch zum Mittel gemacht. Gefragt war anfangs nur die Arbeitskraft des ungelerten Arbeiters und Henry Ford beschwerte sich noch, dass er zu jedem Paar Hände auch immer ein Gehirn bekäme. Heute, mitten im Zeitalter der Wissensarbeit, haben sich die Ansprüche und Rollen des Wissensarbeiters freilich in vielfältiger Weise differenziert. Unverändert blieb meist aber das Grundprinzip, Organisationen als Maschinen zu betrachten und Mitarbeiter als Zahnrädchen darin einzusetzen. Der Mensch ist immer noch Mittel. Punkt. Ich habe einen Traum, dass der Mensch mit all seinem Potenzial künftig wirklich im Mittelpunkt steht. Und dass genau das den entscheidenden Unterschied macht in der Digitalisierung.

Jahrzehnte sind vergangen seit Peter F. Drucker 1959 den Begriff der Wissensarbeit prägte und treffend feststellte, dass die Organisation diese **Wissensarbeiter mehr braucht als umgekehrt die Wissensarbeiter die Organisation**. Sie tragen ihre Arbeitsmittel immer in ihrem Kopf und sind da-

her viel flexibler und unabhängiger als die Arbeiter am Fließband, für die der Taylorismus und darauf aufbauend das moderne Management erfunden wurden. Diese Wissensarbeiter müssen gleichwürdig und auf Augenhöhe geführt werden. Und da mittlerweile fast jede Arbeit anteilig aus Wissensarbeit besteht, ist Führung heute wirklich nur noch legitim, wenn sie die Selbstführung der ihr anvertrauten Mitarbeiter zum Ziel hat, wie das Götz W. Werner treffend formulierte.

“One does not ‘manage’ people. The task is to lead people.”

Peter F. Drucker

Jahrzehnte sind auch vergangen seit **Douglas McGregor** 1960 das negative **Menschenbild** des Taylorismus hinterfragte und ihm in seinem Buch „The Human Side of Enterprise“ ein deutlich positiveres gegenüberstellte. Wer Wissensarbeiter führen will, kann und darf nicht länger davon ausgehen, dass diese faul sind und zur Leistung motiviert werden müssen, wie es die Theorie X des Taylorismus bis dahin postulierte. Die viel hilfreichere Annahme, um diese „**Armee der Freiwilligen**“ (John P. Kotter) zu führen, ist die der Theorie Y, die den Menschen als grundsätzlich motiviert und leistungsbereit sieht. Wenn Menschen diese Leistungsbereitschaft in der Organisation nicht zeigen, ist das folglich ein strukturelles Problem und kein menschliches.

“The answer to the question managers so often ask of behavioral scientists ‘How do you motivate people?’ is, ‘You don’t.’”

Douglas McGregor

Es besteht also Hoffnung. Wir haben kein Erkenntnisproblem, sondern „nur“ ein Umsetzungsproblem. Darum habe ich immer noch und immer mehr diesen Traum von einer neuen und besseren Arbeitswelt.

Ich habe einen Traum, dass eines Tages die Wirtschaft dem Menschen und dem Leben dient und dass der Mensch Zweck ist und nicht bloß Mittel.

Ich habe einen Traum, dass wir die Menschen so behandeln, als wären sie, was sie sein sollten und sie so dahin bringen, wohin sie zu bringen sind.

Ich habe einen Traum, dass wir den **kläglich gescheiterten Versuch, Menschen mit Anreizen zu Leistung zu motivieren** zu den anderen seelenlosen Akten legen und stattdessen Strukturen bauen, die Menschen nicht derart demotivieren, dass sie diese Anreize brauchen, um Leistung zu zeigen.

Ich habe einen Traum, dass der Mensch nicht länger als Ressource betrachtet wird, sondern dass die **Entfaltung des individuellen Potenzials** als entscheidender Wettbewerbsfaktor im Zeitalter der Digitalisierung gesehen wird.

Ich habe diesen Traum jeden Tag.

Lasst uns gemeinsam träumen. Lasst uns Schritt für Schritt eine neue und bessere Arbeitswelt schaffen. Und lasst uns – ganz im Sinne des **Manifests für menschliche Führung** – menschenwürdige Organisationen für das Zeitalter der Digitalisierung bauen. Beharrlich im Bemühen, bescheiden in der Erfolgserwartung, wie das kluge Lebensmotto von Götz W. Werner lautet.

Here's to the crazy ones.
The misfits.
The rebels.
The troublemakers.
The round pegs in the square holes.
The ones who see things differently.
They're not fond of rules.
And they have no respect for the **status quo**.
You can quote them, disagree with them, glorify or vilify them.
But the only thing you can't do is ignore them.
Because they change things.
They push the human race forward.
And while some may see them as the crazy ones,
We see genius.
Because the people who are crazy enough to think
they can change the world,
Are the ones who do.

Think different

Apple, 1997

LEADERSHIP

MICHAEL BEILMANN / MARKETING- UND VERTRIEBSLEITER (SOCIAL MARKETER)
BEI BERUFLICHE TRAININGSZENTREN DER STIFTUNG BILDUNG & HANDWERK
(BTZ) GGMBH

Menschliche Würde in Unternehmens- bezügen – Ein **Paradigmenwandel**?

Um die Existenz des Homo sapiens auf dieser Erde noch so lange wie möglich zu sichern, sieht Michael Beilmann die Notwendigkeit, wirtschaftlich-nutzenmaximierendes Verhalten mit Idealismus zu verknüpfen. Das Verbindungsstück zwischen dem Homo oeconomicus und dem Homo idealistic, wie Beilmann sie nennt, ist die Würde, die jedem Menschen eigen ist. Diese Würde muss in Unternehmenskonzepten ausgestaltet werden, um **#FutureBusiness** zu realisieren.

Nachdem ich in einer Diskussion erneut zwei sich widersprechende Ansichten zur Thematik Würde und Menschsein erlebt habe, stellte ich mir folgende Frage: Was haben der Homo oeconomicus (kurz: der Mensch, der nach der größten Nutzenmaximierung innerhalb kürzester Zeit strebt) und der Homo idealistic (kurz: der Mensch, der in Idealen bis hin zum Dogmatismus die Lösung aller menschlichen Herausforderungen sieht) gemeinsam? Bevor du nun weiterliest, welche spontanen Assoziationen oder Fragen kommen dir dazu in den Sinn?

Homo sapiens als Homo oeconomicus und Homo idealistic?

Mir kamen folgende Gedanken. Zuerst einmal erscheinen beide Lebenskonzepte monomanisch. D.h., eine jede Ausprägung verfestigt ihr absolutes und auf sich bezogenes Interesse, und beide stehen

sich ohne die Möglichkeit, die andere Perspektive wahrzunehmen, auf verschiedenen Seiten einer unüberbrückbar scheinenden Mauer gegenüber.

Im Laufe der letzten Jahrhunderte der menschlichen Evolution hat sich die europäisch geformte Ökonomie zum Motor einer globalisierten Welt entwickelt. Prinzipien eines immer weiter, immer effizienter, immer optimierter, immer leistungstärker, immer kosteneinsparender haben sich wie ein Virus über den Erdball ausgebreitet. Scheinbar stellt diese ökonomische Sicht weltweit das vorherrschende Leitbild der heutigen Zeit dar. Drei Beispiele belegen die Veränderungen:

1. In China werden die Prinzipien noch perfektioniert mit dem Modell 9-9-6. Heißt: von 9h morgens bis 9h abends an 6 Tagen die Woche arbeiten.
2. Auch führen technische Möglichkeiten einer zukünftig scheinbar unausweichlichen Künstlichen Intelligenz immer mehr zu solchen transhumanistischen Projekten, an die George Orwell in seinem Roman „1984“ oder auch die Macher der Serie „Star Trek“ noch nicht mal denken konnten.
3. Yuval Harari schreibt in seinem Buch „Homo Deus“ über die IT-gestützten Projekte auf der Basis des schon vorhandenen Datenmaterials, dass die neue sinnstiftende Religion schon als Dataismus bezeichnet wird.

Unter Berücksichtigung allein dieser wenigen Beispiele leite ich eine nächste Evolutionsstufe ab, deren Umsetzung in den Händen weniger, global handelnder Unternehmen zu liegen scheint. So befinden sich beispielsweise bei Google schon konkrete Projekte in der Umsetzung, die in der Stratosphäre Ballons einsetzen, um Internetverbindungen bis in den letzten Winkel der Erde zu bringen. Es folgt hier offensichtlich die Fortsetzung der in den letzten Jahren konditionierten Haltung, vor allem „Fortschritt durch Technik“ zu erreichen. Der Prämisse, über Beschleunigung und Bequemlichkeit die nächste Evolutionsstufe des Homo sapiens zum Homo digitalis zu ermöglichen – komme was da wolle – wird scheinbar so gut wie alles andere untergeordnet. Hauptsache länger leben, nicht mehr krank werden und dem Hedonismus noch mehr Raum geben. Der Ausgang all dieser Möglichkeiten für die Spezies Mensch ist ungewiss – doch sicherlich handelt es sich hier kurzfristig um ein finanziell und gedanklich anregendes Erfolgsmodell. Soweit zum Homo oeconomicus.

Der von mir benannte Homo idealistic hingegen bewegt sich häufig in retroromantischen Bildern einer zumeist als „besser“ empfundenen Vergangenheit. Er glaubt an das Gute im Menschen und eine Natur, in der die Lebensvoraussetzungen gut aufeinander abgestimmt sind. Ideelle Konzepte stammen u.a. von Künstlern und aus den verschiedenen Religionen. Eine durch den gelebten Luxus westlicher Staaten begründete ausgleichende Entwicklungshilfe von Nord nach Süd, eine allein auf die Bedürfnisse des Menschen konzentrierte Flüchtlingsarbeit oder auch die Friedenspolitik der 70er Jahre oder die ökologische Bewegung begründeten viele ideelle Konzepte. Durch die näher übersichtliche Vergangenheit geprägt, orientiert sich der Homo idealistic oft am Defizit der Gegenwart,

da es ja „wohl offensichtlich ist“, welchen Preis die ungleiche Verteilung des Materialismus zur Folge hat. Diese Ansichten münden oft in politische Forderungen, Demonstrationen, Unterschriftenaktionen, Petitionen oder auch Überzeugungstiraden in persönlichen Gesprächen.

Erste Schlussfolgerung

Wozu führen mich die beiden Skizzen? Es scheint mir so, als ob das Überleben des Homo sapiens seit 100.000 Jahren dadurch gesichert wurde, dass das Zusammenspiel von Natur, von Tieren, Pflanzen und Menschen den Großteil der Geschichte ausmachte. In den letzten zwei Jahrtausenden jedoch hat der Mensch vor allem die Verwertungsgesichtspunkte in den Fokus gesetzt und dadurch auch weitere radikalisierte separierte Anliegen mit extrem starken Identifikationen hervorgebracht (siehe die obigen Skizzen).

Bei mir entsteht dabei folgendes Bild: Mir kommt es so vor, als würde eine Armada von Holzflößen (diverse Homines idealistics) mit ihren hehren Zielen über den wunderschönen Ozean des ökonomischen Erfolgs (Homines oeconomici) paddeln. Die Flöße versuchen jeweils, eine Insel zu erreichen. Jede dieser Inseln hat einen anderen Namen, wie etwa: „Frieden auf der ganzen Welt“, „Alle Menschen sollen nur Bio essen“, „Autos sind abzuschaffen“, „keine Gewalt“, „keine Kinderarbeit“ etc. Oft hat der Homo oeconomicus jedoch durch die effiziente Nutzung der Maschinen die Insel bereits urbar gemacht und fährt mit seinen Schnellbooten zu neuen Ufern. Aufgrund des großen Einsatzes und der Kraftanstrengung, die jeweilige Insel unbedingt erreichen zu wollen, geht vielen Paddlern die Luft aus. Die Stimmung auf den Holzflößen ist von Anstrengung, Schwere und Frust getragen. So wird immer wieder eine neue Insel angesteuert, doch der Homo oeconomicus hat die Ressourcen (heißt: das ideelle Anliegen) oft schon abgebaut und allein die Saat übriggelassen. So paddelt der Homo idealistic dem Homo oeconomicus häufig hinterher. Und wenn die Insel zu spät oder ohne ausreichende Ressourcen vorgefunden wird, werden Nutzenmaximierer allein verantwortlich gemacht. Das Gesamtsystem und die eigenen Versäumnisse geraten dabei oftmals aus dem Blickfeld. So entstehen dualistische Bilder von „Gut und Böse“ bzw. „richtig und falsch“, die die systemischen Bezüge alles Lebendigen vernachlässigen.

Zweite Schlussfolgerung

Immer neue Anliegen helfen somit nicht weiter, eher könnte der Versuch unternommen werden, Synergien und gegenseitiges Verständnis zu erreichen. Das erreicht man aber nicht durch Agitation und Vorwürfe, sondern eher durch eine gemeinsame Sichtweise auf die Wurzeln. Denn jeder Mensch ist Teil alles Lebendigen und dessen Existenz ist zeitlich begrenzt. Mit welcher Berechtigung sollte es der Spezies Mensch da anders ergehen als etwa dem Dinosaurier oder dem Weißen Nashorn? Vor diesem erweiterten Horizont stellt sich für mich nicht mehr die Frage, ob Homo sapiens irgendwann sterben wird, sondern allein wann.

Diesen Zeitpunkt aber möglichst weit hinauszuschieben, ist mein Ansporn. Ganz persönlich und als Mensch. Dabei helfen mir verschiedene Weisheitslehren, die mir aufzeigen:

- wie wenig nachhaltig vordergründig gelebte Werte- und Lebenskonzepte sind,
- ob Menschen sich dem Lebendigen vor allem über den Schein annähern,
- ob Forderungen an andere Überhand nehmen,
- ob Identifizierungen mit fremden Leitbildern erfolgen,
- ob Konzepte, wie „etwas zu sein“, dominieren,
- ob die eigene Auseinandersetzung mit dem Lebendigen vernachlässigt wird oder
- ob die Bezüge des Seins und Zusammenhänge in den Fokus genommen werden.

In der Vielfalt der heutigen westlichen Gesellschaften reicht es auch nicht mehr aus, einen neuen „-ismus“ auszurufen, Bestehendes zu verdammen oder etwas als die einzige Wahrheit zu definieren. Die Zeit scheint zu enden, in der ein erfolgreiches Leben (Geld und Status) erfüllender war als ein gelingendes (in der Tiefe befriedigend) bzw. ein nachhaltiges (vor allem ökologisch verantwortlich) allein Teil eines ganzheitlichen (bezieht alle Lebensfacetten ein) Lebens ist.

Dritte Schlussfolgerung

So scheint mir die eigene Forschungsreise zum Leben mit anderen Menschen eine Verbindung zu schaffen, um den Erfolg (das Erreichen eines Ziels) und das Empfinden des Gelingens (eine tiefer empfundene Ebene) zu verbinden. Das Neue wird durch die Polarität von Ökonomie und Idealismus modelliert und wächst über persönliche Ansprüche, über die einzelnen Bereiche eigener Identität hinaus. Diese Entwicklung lässt die Schattenseiten (Verletzungen im Leben) sowie die eigenen Identifikationspunkte bewusster werden und ermöglicht es, sich durch einen vertrauensvollen Austausch mit anderen seiner eigenen „Würde“ bewusst zu werden.

Das Wort „Würde“ hat dabei allein schon durch seinen Klang die Möglichkeit, Menschen zu verbinden. Es schafft eine Art ‚Fluidum‘ zwischen anscheinend absoluten Lebenskonzepten und deren Verhaltenscodizes. In „gelebter Würde“ blühen neue Chancen – und eine Kraft wird spürbar. Denn „Würde“ trägt die Identität eines Homo oeconomicus ebenso wie die des Homo idealistic und stellt die Grundlage des Homo sapiens dar.

Abschluss

Somit sehe ich in der ‚Würde‘ ein sehr zerbrechliches ‚Etwas‘, das ich gerne mit großer Sorgfalt und einem neuen Modus für die Unternehmen und Organisationen ausgestalten würde. ‚Würde‘ kann sehr wirkungsvoll sein, gehen wir die Forschung und deren Ausgestaltung gemeinsam an?

LEADERSHIP

IRINA NAITHANI / GRÜNDERIN VON IRINA NAITHANI COACHING AND CONSULTING

Future Business: Why it's time to disrupt ourselves

Tiefgreifende Veränderungen spielen sich ab in Wirtschaft und Gesellschaft. Wie reagieren wir am besten darauf? Auch wir selbst müssen uns disruptiv verändern, meint Irina Naithani. Nur dann kann es uns gelingen, Probleme wie den Klimawandel und Nachhaltigkeit zu bewältigen. Dafür brauchen wir Leader, die in der Lage sind, uns Purpose authentisch zu vermitteln – weil sie selbst überzeugt sind von den Gedanken und Ideen, die wir gemeinsam verfolgen.

It's Monday morning and I'm sitting on a rooftop terrace in a co-working space in Cologne. The provocative motto of the get-together is "Slow Working." WiFi is off – of course – and we start with a mindfulness exercise to set clear aims for the day. Many of the participants still have that lingering feeling of what is called the Sunday evening blues – a feeling that I'm familiar with from my years in a big consultancy, starting the week knowing that I'll be on the road for the most part of it. People are sick and tired of rushing into the day bombarded with emails, squeezing valuable conceptual work into tiny breaks jammed in between a never-ending marathon of meetings. Instead, this Monday morning the idea is to concentrate and – at least try – to work with laser-like focus, without interference by our constantly buzzing cell phones.

Do we have time to slow down at all?

This warm summer morning, surrounded by smiling people and seated in a lovely, sun-drenched location with a view over the rooftops, this approach sounds particularly attractive to me. Yet, I am very conscious of the bubble I am in and that, in fact, the “house is on fire,” as Peace Nobel Prize Winner Prof. Yunus emphasized at the Friends of Social Business Forum in Wiesbaden a few weeks ago. Climate scientists are adamant that the next ten years are critical. Until the year 2030, this will be the last decade that remains to tackle climate change and prevent the warming up of our eco-system from getting out of control. Ten years. From the first publication of “The Limits to Growth” in 1972 until the 2015 Paris Agreement it took us 43 years. Ten years.

Our house is on fire

Saying that the task at hand is a big challenge is an understatement. It reminds me of Frodo, the little hobbit of the Shire who inherits the One Ring and sets out on the all but impossible quest to destroy it in the fires of Mount Doom. But what we're up against isn't fiction. It is real – and stakes are high. This heightened sense of urgency to act now is what is pulling so many people onto the streets every week in the Fridays for Future rallies.

Right now, sitting on this rooftop terrace, the house seems to be entirely calm and relaxed. No sign of fire. Can one have a big impact on the world while in such a Buddha-like state? Maybe not. But, in order to master the challenges, we are facing as a species, I do believe that we need to overcome patterns of how we feel, think and act. And, therefore, we need to take some time to focus on the cosmos inside us.

“We cannot solve our problemes with the same thinking we used when we created them.”

Albert Einstein

We need disruption on a personal level

“Disruption” and “Innovation” are the key concepts of our time. As we watch old institutions come apart and political systems erode, a void is emerging that is unsettling for many. Yet this void opens up a space where something truly new can emerge: for our society and for us personally. I find it striking that both disruption and innovation are mainly discussed and applied on a corporate and systems level, mainly focused on transformation through digitalization. Given the situation we are in – and it's almost cliché to mention VUCA, the volatile, uncertain, complex, and ambiguous times we live in – I believe that we also need to take this journey on a personal level. Let's be disruptive with ourselves.

Let's dismantle our own limiting belief systems, judgmental thinking, and conditioned behaviors that do us no service. And let's use our liberated minds to fuel the transformation we are in collectively.

But – how can we make this shift?

Some of you might cringe hearing the word – but I firmly believe it's a powerful tool to energize transformation: purpose. Knowing one's purpose and working towards something bigger helps orchestrate activities in an organization and motivates employees, customers and investors alike. In his yearly letter to CEOs, BlackRock CEO Larry Fink makes crystal clear **“that every company needs a framework to navigate this difficult landscape, and that it must begin with a clear embodiment of your company's purpose in your business model and corporate strategy.”**

In a time when corporations are being asked to act more responsibly, what about us? Maybe it's because I'm a psychologist that I've always been more curious about what purpose means to us as individuals, as human beings. In fact, becoming increasingly aware of our reason for being is an essential part of our personal growth story. (Re)gaining access to that kind of inner guidance allows us to intuitively know what to do, not only in challenging situations. Purpose is found by connecting the dots between our most important values, our signature strengths, and core incidents in our life – purpose glues it all together and helps us make sense of ourselves.

“Just as the shift towards purpose means a fundamental change in the ways we do business, so it does on a personal level. We start operating from our core as opposed to operating based on what others expect from us.”

Irina Naithani

Driving change from the inside out

Few top executives embody their purpose as consistently as Paul Polman, former CEO at Unilever and founder of IMAGINE – a for-benefit corporation and foundation to help accelerate implementation of the **Global Goals**. Transforming Unilever into one of the frontrunners in sustainability, he demonstrated that business can be done differently. Throughout Unilever's transformation, leadership was strongly involved. In their leadership development program, featured in the Harvard Business Review article **“From Purpose to Impact,”** senior executives crystallized their personal purpose. Energized through this, they launched impact projects as part of the leadership curriculum. In this way, they strengthened their sense of purpose and advanced Unilever's portfolio and expertise in impact-driven business practices.

“Being a good leader starts with a firm commitment to your purpose. It’s not enough to just say it, you have to act on it, too. Walking the talk, if you like.”

Paul Polman, Interview with Forbes in 2017

One’s sense of purpose, once found, will likely grow and blossom over time – but learning how to live up to it can consciously be accelerated. What then are the key steps to make this happen? Well, the Purpose Activation process can be structured in three major steps. First, we mine the “gold nuggets” from our past and hammer out what truly matters to us. Basically, the question here is: “What is missing after I leave the room? What is my essence?” Then, step by step, we become better at connecting the dots and we learn how to boil it down and put it into words – words that have the power to inspire us every day. Lastly, once we have gained this clarity about our WHY, we can intentionally align what we do and how we do it, becoming more and more consistent over time.

How to activate your leadership purpose:



Step #1 DISCOVER

THEMES & CORE QUESTIONS

Gold and Diamonds
What are the highs and lows in your book of life? What do they tell about you?

Your Gifts
What do you do with ease? What do you naturally give to others?

Guiding Stars
What are the values that guide you?

Greatest Passions
What do you love doing? When do you thrive?



Step #2 ARTICULATE

THEMES & CORE QUESTIONS

Intuition and Inner Guidance
What does your heart tell you to do?

Purpose Statement
What words capture your essence?

Purpose Principles
What are the guiding principles you want to apply?

Vision
What would your life be like if you operated from purpose?



Step #3 EMBODY

THEMES & CORE QUESTIONS

Design and Prototyping
What ideas and projects emerge from your purpose?

Personal Branding
Who do you want to become? What do you want others to say about you?

Personal Growth
What are limiting beliefs that are holding you back?

Impact
How do you make a difference for others?

Copyright © Irina Naithani 2019

Inspired to lead into a brighter future

Our personal purpose helps us remain calm and focused in the eye of the storm. It helps us make conscious decisions and say no where necessary to focus on what really matters. The world needs leaders who inspire new ways of thinking, feeling and acting – and who operate from their authentic purpose to usher in positive change. And the world needs courageous bridge builders who can facilitate the shift into a future that is not a repetition of the past. The good news is: this inner compass is not exclusive to a select few, it is available to all of us. All of us can actively work on fine-tuning it, over time.

And this is what I take away from my Monday morning “Slow Working” experience: We definitely do not have to slow down our efforts to act, all to the contrary. Nevertheless, there is great power in conquering an inner state of consciousness and focus regarding what we do and why we do it. For this reason, taking a step back from time to time – to retreat, reflect, and connect with ourselves and others in a meaningful way – is a powerful starting point for us to tackle the decade ahead, together.

LEADERSHIP

DR. JUDITH KLAIBER / REFERENTIN FÜR FÜHRUNGSKRÄFTE
DER DIÖZESE ROTTENBURG STUTTGART

„Macht. **Führung.** Sinn?“ oder „Ist Führung ein Scheißjob?“

In ihrem Beitrag fasst Judith Klaiber ihre zentralen Erkenntnisse aus dem pastoraltheologischen Forschungsprojekt zu Werte:Bildung in Führung zusammen. Was prägt die Werteorientierung von Führungskräften und ihren Führungsstilen? Wie gehen Führungskräfte mit den Anforderungen seitens der Mitarbeiter und der Unternehmen um? Als Quellen identifiziert Judith Klaiber in ihrer Forschung Biografie, Persönlichkeit, Krisen, Kraftquellen und Existenziale.

Als Korrektiv und Regulativ zur gängigen Management- und Leadership-Literatur werden Führungspersonen in einer aktuellen Arbeit sichtbar: Führen und Geführt-Werden ist essenziell und existenziell. Das bedeutet, dass Führungspersonen um eine zeitgemäße Ambiguitätstoleranz ringen, einer dynamischen Entwicklung des eigenen Führungsstils ausgesetzt sind und ihre biographische Wirkmächtigkeit bedeutsamer wird. Dabei bilden Werte eine Art Grundrauschen und zeugen von einer hohen Aktualität und Relevanz des Begriffes.

Personen in Schlüsselpositionen wurden bisher in theologischer Reflexion kaum bedacht.

Forschung mit Führungspersonen liefert nicht nur bedeutsames Wissen über Beschreibung, Genese, Begründung und Relevanz von Führungsstilen, ihren Werten und Werthaltungen, sowie über Wertbildungsprozesse. Vielmehr füllt diese Forschung auch eine Lücke, da Personen in Schlüsselpositionen bisher in der theologischen Reflexion kaum bedacht sind. Führungskräfte sind einerseits eine zeitgemäße Quelle der Inspiration für kirchliches Führungsverständnis und haben andererseits Bedürfnisse und Sehnsüchte danach, ihre Trauer, Hoffnung, Freude und Angst gemeinsam zu reflektieren. Und das in einer nicht-kompetitiven Atmosphäre.

Führungspersonen haben hohe personale Bedeutsamkeit in Wertbildungs-Prozessen.

Führung zeigt sich in den dokumentierten Gesprächen als stark biographisch gefärbtes Ereignis, mit einem hohen Anspruch an das Selbstverständnis der eigenen Führungsperson. Führungskräfte ringen um eine Ambiguitätstoleranz, sie balancieren Ambivalenzen und setzen sich kritisch mit der Potenzialität ihrer machtvollen Führungsposition auseinander. Dazu haben die interviewten Führungspersonen ein hohes Bewusstsein über die Relevanz von Werten, deren Inkarnation in Narrationen sichtbar, anschlussfähig und plausibel werden. Führungspersonen sind Träger*innen, Vermittler*innen und Trigger für Werte-Bildung mit einer hohen relationalen Wechselwirkung und personalen Bedeutsamkeit in Wertbildungs-Prozessen. Gleichzeitig fehlt es an einer diskursiven ethischen Rückkopplung und an einer praktisch-supervidierten Umsetzung in Alltagssituationen. Insbesondere die Sorge um das Geheimnis Mensch, die Frage nach dem transzendenten, unverfügbaren Ermöglichungsgrund des Mensch-Seins und das Aufrechterhalten menschlicher Fragilität und Vulnerabilität im Führungsalltag skizziert dabei einen Denkhorizont, der nach weiterer theologischer Bearbeitung und Einmischung verlangt. Die Bedingung der Möglichkeit sind hier Zeiten und Räume für diese Gespräche, die von einer vertrauensvollen, non-kompetitiven und schützenden Atmosphäre geprägt sind. Die Anerkennung der Notwendigkeit solch offener Gesprächssituationen wird ausschlaggebend für den Erfolg von Transformationsprozessen sein, in denen Leadership die Orientierungshilfe für ein gelingendes Leben ermöglicht.

Innerhalb von vier verschiedenen Führungskräfte-Netzwerken, Plattformen und Vereinen in Österreich wurde mithilfe eines Teasertextes „Macht. Führung. Sinn?“ auf das Gesprächsangebot (bzw. die empirische Untersuchung) aufmerksam gemacht. Das Sample setzt sich aus 19 Personen (7 Frauen und 12 Männer) im Alter von 37-60 Jahren zusammen. Es sind Führungspersonen aus dem österreichischen Top-Management mit Budget- und Personalverantwortung, Entscheidungsmacht sowie der Selbstbeschreibung als Führungskraft. Auf eine nähere Spezifikation wurde verzichtet. Die vier für die Analyse relevanten Gruppengespräche mit jeweils 5-6 Personen fanden von Februar bis Mai 2017, sowie im Februar 2018 statt. Einige FollowUps fanden im Anschluss an die Untersuchung statt. Dies zeigt u.a. das hohe Bedürfnis für solche Gesprächsangebote. Als Impulsfrage für die Gruppen-

gespräche wurde nach Situationen und Erlebnissen gefragt, die prägend für ihren jetzigen Führungsstil sind. Die Erkenntnisse werden wie folgt zusammengefasst:

Biografie

Die Kategorie „Biografie“ beinhaltet die existenziellen und essenziellen Erfahrungen von „Führen“ und „Geführt-Werden“. Diese Erfahrungen werden exemplarisch anhand der Bedeutung und Relevanz des Elternhauses, der Vorbildfunktion von Mutter bzw. Vater und Fragen nach Geschwistern, bzw. dem Aufwachsen als Einzelkind thematisiert. Auch Aushandlungsprozesse von Macht, bzw. von Machtkritik werden beschrieben, sowie die lebensweltliche Prägung durch die aktive Mitgliedschaft in der katholischen Jugend-Organisation.

„Das Thema Vertrauen wird als ausschlaggebend für eine gelungene Führungsarbeit angesehen“

Führungs-Biografie

Der Bereich „Führungs-Biografie“ arbeitet sich insbesondere an Erfahrungen und Erlebnissen mit früheren, häufig den ersten in der beruflichen Laufbahn, Vorgesetzten und Chefs ab, die positiv bestärkend, im Sinne von „genauso will ich auch als Führungsperson sein“, oder als negativ ablehnend beschrieben werden. Im Zuge dessen wird die Vorbildfunktion von Führungspersonen häufig anhand der Metapher „der Fisch fängt am Kopf zum Stinken an“ thematisiert und kritisch diskutiert. Das Thema Vertrauen wird als ausschlaggebend für eine gelungene Führungsarbeit angesehen, sowohl das Vertrauen einer Führungsperson in Mitarbeitende als auch das Vertrauen von Mitarbeitenden in Führungspersonen. Erfahrungen von Täuschung des gewährleisteten Vertrauensvorschlusses in eine charismatische Führungspersönlichkeit führten zu einer kritischen Selbsterkenntnis. Dass Frauen insbesondere in gehobenen Management- bzw. Führungspositionen unterrepräsentiert sind, ist ein omnipräsentes und ärgerliches Thema („Zielgröße Null“). Auffallend ist jedoch, dass Erzählungen von Diskriminierungserfahrungen in gemischtgeschlechtlichen Diskussionsgruppen bei Männern schwerer anschlussfähig sind: Auf die erzählte Diskriminierungserfahrung einer Frau wurde von Seiten der anwesenden Männer nicht eingegangen, es gab keine Kommentierung bzw. ein Wieder-Aufgreifen dieses Erzählstranges. So bleibt offen, ob dieses „Schweigen von Männern“ kognitiv oder voluntativ einzuordnen ist.

Persönlichkeit | Identität

Die Kategorie „Persönlichkeit“ greift Stränge von Selbstführung, Identitätsfragen und Zuspruch von außen auf, die bei einer Ich-Entwicklung, einem selbstbildenden Lern- und Reifeprozess als wertebildende Führungskraft prägnant sind. Die Frage nach einer „personal disruption“, im Falle des Statusverlustes als Führungsperson, wurde kritisch diskutiert und als interessanter Faktor wahrgenommen.

Krisen | Wandel

Das Narrativ spricht eine dauerhafte Veränderung und Entwicklung von Führung an, sowie das zentrale Moment von biografischen Brüchen für einen Wertbildungs-Prozess und persönliches Wachstum. Dabei kommen Fragilitäten, Limitationen und Grenzerfahrung von Führungspersonen vor, die „eigentlich alles dürfen, nur nicht scheitern“, und insbesondere über keine Räume und Zeiten verfügen, mit anderen über ihre Grenzerfahrungen, Fragilitäten und Unsicherheiten sprechen zu dürfen und zu können. Dass die Wertschätzung für die eigene Person ohne den Status als Führungskraft auch außerhalb von Arbeitskontexten gesucht und gefunden wird, sei zentral.

Nachdenken über Führung

Hier wurde ein Raum von Reflexion über Respekt, Verantwortung, Gestaltung und Partizipation, sowie über verschiedene theoretische Modelle zur Führung, Glaubenssätzen und Veränderungen des eigenen Führungsstils über einen zeitlichen Verlauf hinweg eröffnet. Bedeutsam für dieses „Nachdenken über Führung“ seien Orte und Zeiten für Selbstreflexion, die wiederum Veränderung und Entwicklung des Führungsstils erst bedingt.

Kraftquellen

Die Kategorie „Kraftquellen“ lieferte verschiedene Orte, die für Führungskräfte energetisch erholsam sind, wo sie sich Kraft für ihre tägliche Arbeit holen und Ressourcen stärken. An solchen „Kraftquellen“ finden Führungskräfte Orientierung und Sicherheit. Dabei sind Kinder und die familiäre Situation (nicht nur als kritisches Korrektiv und Regulativ) enorm relevant, aber auch Hobbys und Freizeitaktivitäten, sowie Metaphern, Visionen, Ziele und die Erfahrung von nachhaltigem Erfolg.

Führungsdefinitionen und -verständnis

Hierunter werden (dyadische) Beziehungsarbeit, das Gestalten von Rahmenbedingungen, der Umgang mit Problemen wie z.B. Suchterkrankungen, der Zuspruch zu anderen als Ermächtigung und Ermöglichung, das Dienen als Servant Leader, die professionelle Übersetzung von Druck, Demut und Dankbarkeit, die Verdeutlichung und Erklärung von Purpose, Offenheit, die Entwicklung von Unterscheidung und Urteilsvermögen, der Kontext und die Relevanz von Kund*innen behandelt und diskutiert.

Existentiale

Die Kategorie „Existentiale“ lehnt sich locker an den Rahner'schen Begriff an und meint die Bereiche mit einem subjektiven Transzendenzbezug. Darunter fallen die anthropologische Dimension, welchen Blick und welches Bild ich vom Humanum habe, welches Menschenbild meiner Arbeit (und meinem Leben) zugrunde liegt, was Nächstenliebe im Kontext von Führung bedeuten könnte, wie

ich mit Einsamkeit (insbesondere in personalen Letzt-Entscheidungen) umgehe und woher ich meine Maximen und Orientierungspunkte für mein Handeln erhalte.

Die empirischen Ergebnisse, die kriteriologischen Reflexionen sowie die Handlungsoptionen wurden in einem graphisch aufwändig gestalteten Booklet (32 Seiten) als Substrat des Dissertationsprojektes zusammengefasst. Dieses wird interessierten Personen gerne zur Verfügung gestellt. Anfragen bitte an judith.klaiber@univie.ac.at.



**BUSINESS NEU
GEDACHT**



BUSINESS NEU
GEDACHT

SUSANNE KITLINSKI / SOCIAL BUSINESS COACH UND GRÜNDERIN VON OPEN SUSTAIN

Social Business Development – **Motivation** reloaded

Social Business-Modelle werden immer wichtiger. Nicht mehr nur der Gewinn, sondern auch der soziale und ökologische Impact sind wichtig für Gründer. Susanne Kitlinski hat ein Modell entwickelt, wie Social Business-Gründer gleichzeitig ihre eigenen Stärken, Fähigkeiten und Wünsche beim Finden von Geschäftsmodellen berücksichtigen können. Denn oftmals stellen diese Gründer ihre eigenen Kompetenzen und Gestaltungswünsche in den Hintergrund – und scheitern damit.

Als ich studiert habe, hatte ein „gutes“ Geschäftsmodell zum Ziel, in möglichst kurzer Zeit maximale Gewinne zu erzielen. Die Welt ist nicht nur komplexer geworden, sondern steht auch vor vielen sozialen und ökologischen Herausforderungen. Zum Glück wollen viele Unternehmensgründer heute vor allem soziale und ökologische Probleme lösen. Im Coaching und in Beratungen habe ich die Erfahrung gemacht, dass Menschen mit fast fertigen Modellen kommen, aber ihre eigenen Motive, Fähigkeiten und Gestaltungswünsche zurückstellen. Sie haben gesehen, dass ähnliche Modelle woanders funktionieren. Eigentlich nicht schlecht, aber oft scheitern sie.

Ich habe das Pferd anders aufgezogen und ein Modell entwickelt, welches ich einfach und praktikabel für die ersten Schritte in der sozialen und ökologischen Businessmodellierung finde. Es geht von deinen persönlichen Stärken und Leidenschaften aus.

Ziel: Eigene Stärken und Fähigkeiten entdecken

Was sind deine Stärken und worin bist du so richtig gut? Für viele Menschen eine echt schwierige Frage. Es gibt Möglichkeiten – erinnere dich an persönliche Erfolgsmomente und überleg dir, was du dazu beigetragen hast, frag deine Freunde, Kollegen und Familie, typische Antworten könnten sein: du kannst gut zuhören, schaffst Verbindungen, bist sehr genau, erfinderisch, vermittelst gut...

Ziel: Leidenschaften spezifizieren

Ohne welche Tätigkeit kannst du nicht leben? Hier höre ich zum Beispiel ganz oft, mit Freunden quatschen, lesen, reisen, Sport machen, einem bestimmten Hobby nachgehen. Diese Leidenschaften machen dich nicht nur stark, sondern bieten zahlreiche Mehrwerte, die du für deine unternehmerische Tätigkeit nutzen kannst.

Ziel: Gesellschaftliche Probleme definieren und emotionale Bindung herstellen

Wo siehst du gerade das größte soziale und/oder ökologische Problem in deinem Umfeld? Was nervt dich am meisten, wo empfindest du die größte Ungerechtigkeit? Die emotionale und lokale Nähe soll dazu beitragen, das Problem greifbar zu machen und innere Antreiber zu finden. Je konkreter das Problem, umso leichter wird es dir fallen, unternehmerische Lösungen zu finden.

Ziel: Lösungen mit eigenen Stärken und Lieblingstätigkeiten entwickeln

In deiner Stadt gibt es zum Beispiel wenig Wohnungsraum für junge Menschen. Auf der anderen Seite gibt es viele ältere Menschen, die alleine leben und gerne Unterstützung im Alltag hätten. Du kennst dich mit Online-Shops aus und bist ein kommunikativer Mensch. Die Entwicklung einer Online-Wohnbörse, die beide Zielgruppen zusammen bringt, wäre eine Lösung.

Ziel: Testen... in das Tun kommen

Entwickle ein bis zwei realistische Minischritte, mit denen du sofort loslegen kannst. Ein Blog(Beitrag), meetup, Workshop zu deinem Thema, um die Lösung zu testen. Es muss keine fertige App sein. Mit dem Schritt kannst du Resonanz testen und Mitstreiter gewinnen – vielleicht der wichtigste Schritt. So könnte **#FutureBusiness** gehen.



BUSINESS NEU
GEDACHT

GEBHARD BORCK / GESCHÄFTSFÜHRER DER GB KOMMUNIKATION GMBH UND
JOAN HINTERAUER / SELBSTSTÄNDIGER UNTERNEHMENSBERATER UND IMPULSGEBER

Future Business für Unternehmer – **Denkwerkzeuge** zur Unternehmens- entwicklung im digitalen Zeitalter

Gebhard Borck und Joan Hinterauer haben ein Transformationskonzept entwickelt, mit dessen Hilfe Unternehmen sich kulturell und strukturell modernisieren können. Zentrale Elemente sind die Firmen-DNA und die Denkwerkzeuge, die eine agile bzw. antifragile Kulturentwicklung initiieren und ausrollen können. Die Firmen-DNA stellt die Verbindung zwischen wirtschaftlichen Anforderungen und individuellen Lebensentwürfen der Menschen her.

Design Thinking, **Scrum**, **Holacracy**, **Agile** oder **Servant Leadership** sind im Trainingsmarkt ebenso angekommen wie der Agile Coach, der Chief Digital Officer, der Product Owner und dergleichen mehr als interne Position am Arbeitsmarkt. Es scheint, alle Firmen befassen sich mit Agilität und/oder **New Work**.

Erstmals beschäftigte sich Joan Hinterauer 2015 mit diesen Themen. Damals noch unwissend, dass es um neue Arbeit geht. Sein Ausgangspunkt war das Buch **Reinventing Organizations**. Es erzählt von 12 Unternehmen, die augenscheinlich neue Paradigmen von Sinn, Selbstorganisation und menschlicher Ganzheit umsetzen. Die Geschichten berührten ihn. Sie weckten in ihm eine tiefe Sehnsucht. Als Laloux am Ende des Buchs das Konzept der Holokratie (im engl. Original Holacracy®) aufzeigt,

war er der Versuchung sofort erlegen. Er bildete sich aus. Zwei Wochen nach der Lektüre saß Joan in Wien im Holacracy Training. In den Pausen fielen Begriffe wie Agilität, Responsive, usw. Die neue Arbeitswelt hatte ihn in diesem Moment völlig begeistert.

Während der Agile-Hype heute Mainstream wird, ist Joan, vier Jahre später, ein Stück weit desillusioniert. Direkt nach Abschluss der Ausbildung zum Holacracy Coach ging es im ersten Projekt los – das neue Betriebssystem sollte in einem 60 Mitarbeiter umfassenden Softwareunternehmen implementiert werden. Das bedeutet, vom Tag X an mussten die Mitarbeiter sich und die Zusammenarbeit völlig auf den Kopf stellen. Sie sollten sich dem Konzept der Holokratie unterwerfen.

Heute sieht er es nüchtern:

„Das war katastrophal. Es fühlte sich an, als ob die Mitarbeiter streikten. Oberflächlich spielten sie mit. Doch um die Arbeit wirklich zu schaffen, verlagerten sie sie auf informelle Strukturen. Als ich mir sicher war, dass sich Frederic Laloux mit seiner Empfehlung der Holokratie als neues universell passendes Betriebssystem für Firmen gründlich täuscht, begegnete mir Gebhard Borck. Er stellte sich denselben Problemen. Allerdings war er ihnen schon einige Jahre früher begegnet. Seine Lösungen schienen zu funktionieren. Sie waren dann auch kein neues System, das übergestülpt wurde. Stattdessen hörte ich von ihm erstmals die Begriffe Denkmodelle und Denkwerkzeuge.“

(Joan Hinterauer)

Zusammen wollen wir Ihnen in diesem Artikel die Denkwerkzeuge, mit denen wir bis heute erfolgreich arbeiten, näherbringen.

Die Denkwerkzeuge

Die Denkwerkzeuge ermöglichen tiefgreifende Veränderungen. Ein Wert liegt darin, dass die Lösung(en) firmenspezifisch bleiben. Denkwerkzeuge gehen davon aus, dass es zwar kein One-Size-Fits-All gibt. Dennoch liegt ihnen die Annahme zugrunde, dass praktisch alle Firmen auf dem Weg über dieselben Fragen nachdenken. Der Ansatz mit Denkwerkzeugen vorzugehen heißt, aus alten Routinen auszubrechen, die immer dasselbe Ergebnis anstreben. Routinen, die darauf vertrauen, dass die Anwendung derselben Konzepte, Methoden, Persönlichkeitstests und Tools zum von Beginn an erwarteten Ergebnis führen.

Stattdessen definieren Denkwerkzeuge den Rahmen, um eine eigene Lösung selbst neu zu denken. Menschen und Firmen verlassen so ihre festgefahrenen Denkmuster. Zudem vermeiden sie, Blaupausen zu kopieren, die ggf. in der eigenen Umgebung völlig falsch wären. Denkwerkzeuge anzuwenden kann kurzfristig anstrengender sein als sich augenscheinlich fertige Lösungen am Markt einzukaufen. Doch mittel- und langfristig zahlt sich die ursprüngliche Anstrengung mehrfach aus.

Warum? Weil sie für eine nachhaltige Veränderung sorgen, die aus dem Inneren der Organisation entsteht und nicht von außen gegen Widerstand implementiert wird. Doch genug der Grundlagen, steigen wir ins erste Denkwerkzeug ein:

Grundlegende Denkmodelle

Das erste von vier Denkwerkzeugen, mit denen wir arbeiten, sind **grundlegende Denkmodelle** (Abbildung 1). Sie bieten einen alternativen Ansatz zur Arbeit an Vision, Mission, Leitbild, Purpose oder Werten. Wir sind überzeugt: Besser als eine gemeinsame Firmenidentität wirkt die Identifikation mit der Organisation. Die beiden Begriffe unterscheiden sich in einem sehr wichtigen Punkt. Identität dient zur Abgrenzung von anderen. Identifikation hilft uns dabei, zusammen zu wirken.

„Wir bevorzugen Mitarbeiter*, die sich im Rahmen ihrer persönlichen Werte und Ziele mit der Firma identifizieren vor Bürokraten, die darauf achten, dass sich die komplette Belegschaft konform zur formal festgelegten Firmenidentität verhält.“

Um Identifikation zu erreichen, verwenden wir deshalb grundlegende Denkmodelle als über der Firma stehende Referenz. Damit machen wir sehr gute Erfahrungen.

Ein zentrales Beispiel dafür ist die **Aufklärung**. Ihre Kernthese ist die Annahme, dass jeder Mensch in der Lage ist, dank seines Verstandes selbst die Verantwortung für sein Leben und seine Entscheidungen zu übernehmen. Es ist die Vorstellung der Mündigkeit. Auf dieses bekannte und außerhalb der Firma entwickelte Denkmodell kann man als Mitarbeiter*/Firma beispielsweise wunderbar referenzieren, wenn es um die Themen Führung und Eigenverantwortung geht.

Solche Modelle sind, passend zum Unternehmen, frei wählbar. Sie kommen immer von außen. Sie bestehen jenseits des Eigengeschmacks der internen Führungshierarchie. Das regt zur Auseinandersetzung sowie zum Denken an. Wer beispielsweise der Annahme der Mündigkeit von Menschen zustimmt, kann Erwachsene kaum noch ernsthaft wie schützenswerte Kinder oder Schafe bevorzugen/behirten.

Ein weiteres Modell, das wir nutzen, ist **Antifragilität** von Nicolas Taleb. Es beschreibt, wie sich lebende Systeme, die ständig durch eine unsichere Umgebung stark beansprucht werden (vgl. VUCA-Welt für Unternehmen), antifragil verhalten. Ein antifragiles Unternehmen nutzt Stress, reale Herausforderungen und Krisen, um dazuzulernen und besser zu werden.

Gebhard stellte in der Arbeit mit grundlegenden Denkmodellen fest, dass so etwas wie eine natürliche Hierarchie gibt. Eine Transformation, die rein auf Konzepten, Methoden und/oder Werkzeugen beruht. Eine Veränderung also, die ohne Klarheit über die zugrunde liegenden Denkmodelle stattfindet, führt mit hoher Wahrscheinlichkeit zu gravierenden Konflikten. Denn die grundlegenden Denkmodelle, mit denen jeder Mensch zur Arbeit kommt, sind dann nicht aufeinander abgestimmt und kollidieren im Unterbewusstsein der Organisation. Für den einen* ist Scrum der Weg zu mehr Produktivität. Die andere* sucht darin mehr Selbstbestimmtheit in ihrer* Arbeit. Im Resultat rasseln die beiden Menschen aneinander. Was sie übersehen: Sie verfolgen dasselbe Konzept aus unterschiedlichen Denkmodellen heraus. Dort liegt ihr tatsächlicher Konflikt. Legt die Transformation die Ebene der grundlegenden Denkmodelle offen, spart sie sich diese Konflikte.

Joan erlebte dieses Szenario am eigenen Leib mit:

„Bei meinem Versuch, das Konzept der Holokratie in einem Unternehmen zu implementieren flog mir genau das um die Ohren. Wir brachten die Veränderung in die Firma, ohne das dahinter liegende Denkmodell mit allen Beteiligten zu reflektieren. Dies führte zu großen Konfliktherden. Die Menschen strengte es sehr an. Die Firma führte es an den Rand ihrer Existenz. Heute weiß ich, dass sich diese Konflikte vermeiden lassen, indem das Verständnis über (neue) grundlegende Denkmodelle in der Transformation von den Beteiligten gemeinsam bearbeitet werden. Sind die Modelle abgestimmt und akzeptiert, können darauf aufbauend passende Konzepte, Methoden und Werkzeuge ohne größere Probleme eingeführt werden.“

(Joan Hinterauer)

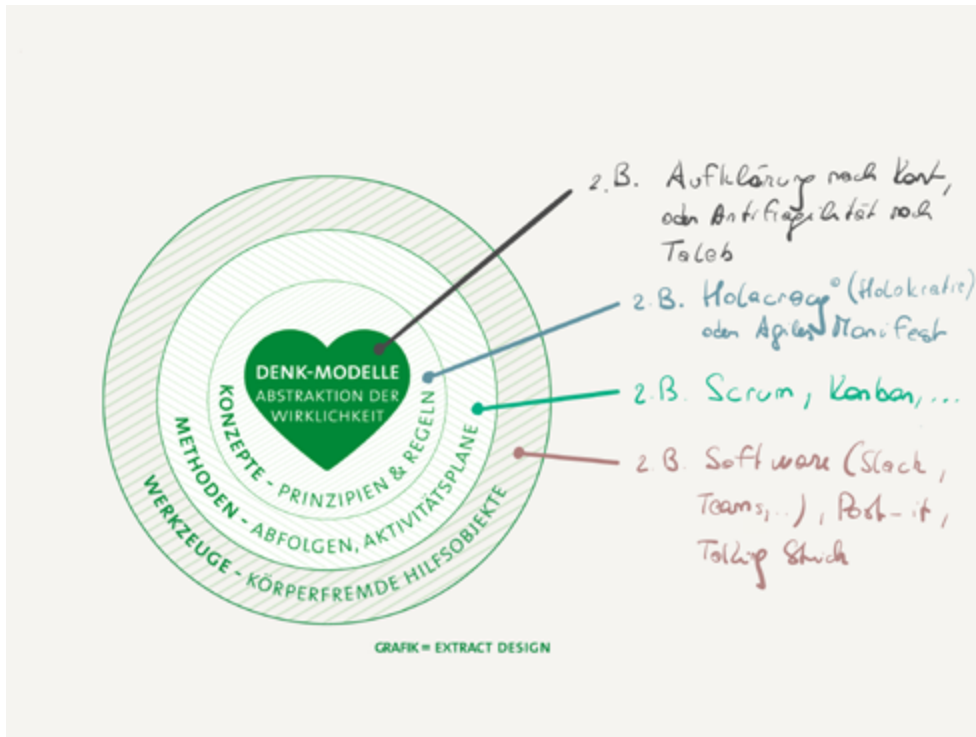


Abbildung 1:
Grundlegende Denkmodelle

(Inhalt: © Gebhard Borck,
Grafik: Extract Design, Kom-
mentare: Joan Hinterauer)

Doch all die Arbeit zum Verständnis von grundlegenden Denkmodellen ist nur ein notwendiger Teil. Unser zweites Denkmodell geht darauf ein, wie Firmen aus diesem Bewusstsein heraus ins Handeln kommen. Es geht darum, sinnvolle Entscheidungen zu treffen.

Entscheidungsdesign

Wer agil, oder in unserer Sprache antifragil werden will, trifft irgendwann auf das Thema der **Entscheidungsfindung**. Sicherlich gibt es auch hier viele gute Lösungen. Wir arbeiten mit dem Denkwerkzeug des Entscheidungsdesigns nach Heiler/Borck (Abbildung 2). Uns geht es zuerst einmal darum, auftretende Probleme in der Organisation in den richtigen Kontext zu bringen. Ziel ist, möglichst viele Entscheidungen direkt im Alltag treffen zu können. Je mehr eine Entscheidung allerdings die strukturelle oder sogar strategische Ebene berührt, desto mehr Menschen sollten systematisch in die Entscheidungsfindung bzw. die Erarbeitung des Entscheidungsvorschlages einbezogen sein. Bei einer strategischen Entscheidung beispielsweise die gesamte Belegschaft.

„In unserer Arbeit lernten wir schnell, das geht nicht über basisdemokratische Mehrheitsfinderei.“

(Gebhard Borck)

Was funktioniert, fanden wir im soziokratischen Verständnis des Sammelns von Widerständen. Mit Widerständen können wir sinnvoll weitergehen. Diese Arbeit führt zu strategischen und strukturellen Beschlüssen, die wir als Gemeinschaft tragen können und wollen. So wird der Rollout zum Kinderspiel.

Beispiele aus unserer Praxis

Eine Mitarbeiterin aus dem Vertrieb erhält einen Anruf von einem Kunden. Er reklamiert falsche Zubehörteile bei der gelieferten Ware. Sie schätzt das im ersten Moment als ein Missgeschick beim Versand der Ware ein. Kann passieren. Sie sendet die passenden Teile nach.

In unserem Entscheidungsdiagramm befindet sich das Problem ganz links – Alltag, Einzelentscheid. Zwei Tage später meldet sich der nächste Kunde bei ihr. Er reklamiert exakt dasselbe. Jetzt wird die Mitarbeiterin aufmerksam. Sie spricht die Kollegen auf den Fall an. Es stellt sich heraus, dass sich dieselbe Reklamation in den letzten Tagen über das Team verteilt häuft.

An diesem Punkt unterstützt das Denkwerkzeug dabei, dieses Problem nach rechts im Diagramm zu eskalieren. Ein mehrfaches Auftreten deutet auf ein zumindest strukturelles, vielleicht strategisches Problem hin. In unserer Arbeit würde die Mitarbeiterin sich jetzt überlegen, wen sie involvieren müsste, um das Problem zu lösen.

Das Denkwerkzeug Entscheidungsdesign (Abbildung 2) unterstützt die Menschen in einer selbstbestimmten Arbeitsumgebung dabei, herauszufinden, wer die passende Gruppe an Menschen ist, um im Sinne des Unternehmens eine kluge Entscheidung zu treffen.

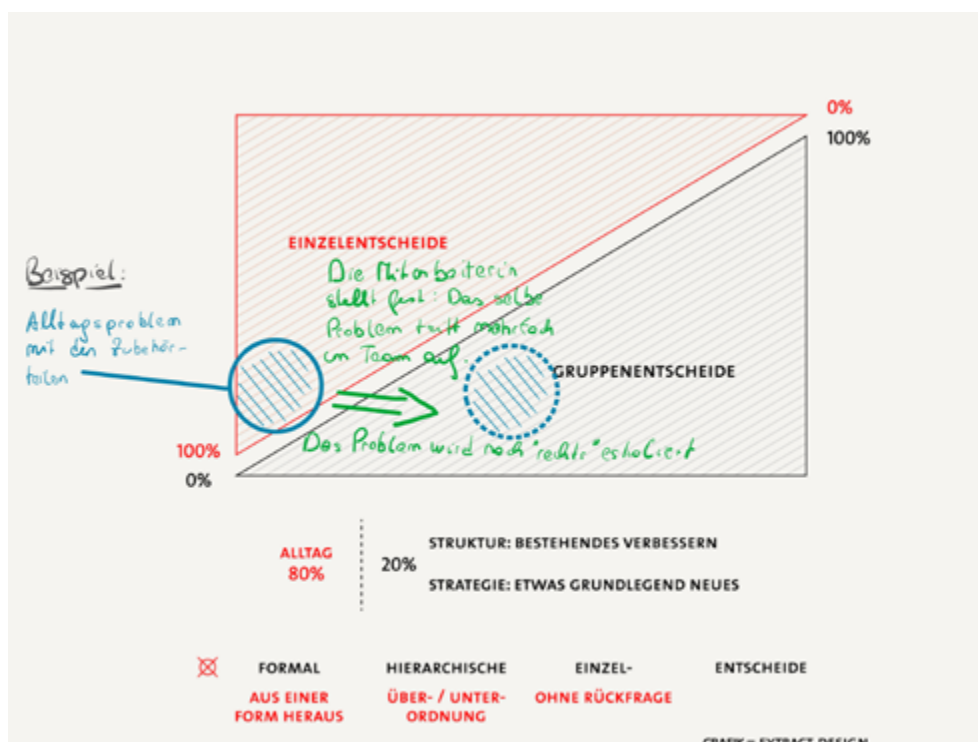


Abbildung 2:
Entscheidungsdesign

(Inhalt: © Gebhard Borck,
Grafik: Extract Design, Kom-
mentare: Joan Hinterauer)

Es gehört einiges an Übung und Methodenwissen dazu, Gruppenentscheidungen (-entscheidungsprozesse) erfolgreich zu moderieren. Hier helfen gerade auf Kollaboration ausgelegte agile Formate. Doch selbst, wenn eine Firma gelernt hat, zu breit getragenen strukturellen und strategischen Beschlüssen zu kommen, trifft sie schon bald auf die nächste große Baustelle: Kaffeekränzchen. Agile Konzepte haben die Neigung, die Organisation in scheinbar endlosen Kommunikationstreffen von der produktiven Arbeit abzuhalten. Auch hierzu (er)finden wir ein Denkwerkzeug, das die Reflexion der Firma erleichtert.

Firmen-DNA

Das dritte Denkwerkzeug ist die **Firmen-DNA** – das sozial-generische Unternehmensmodell (Abbildungen 3, 4 und 5.). Heute gibt es bei der Frage nach der Struktur der Firma meist eine Zeichnung, welche die Pyramide oder Kreisstruktur der Funktionalitäten zeigt (Organigramm).

Der Mensch spielt darin nur insofern eine Rolle, als dass sein Name (wenn hierarchisch hoch genug angesiedelt) sich in einem Kästchen oder Kreis wiederfindet. Passen die Kompetenzen des Menschen nicht zur Position, wird er darin trainiert. Die Hierarchie ist klar. Die sachlichen Elemente der Firma stehen über den Menschen, diese müssen sich anpassen.

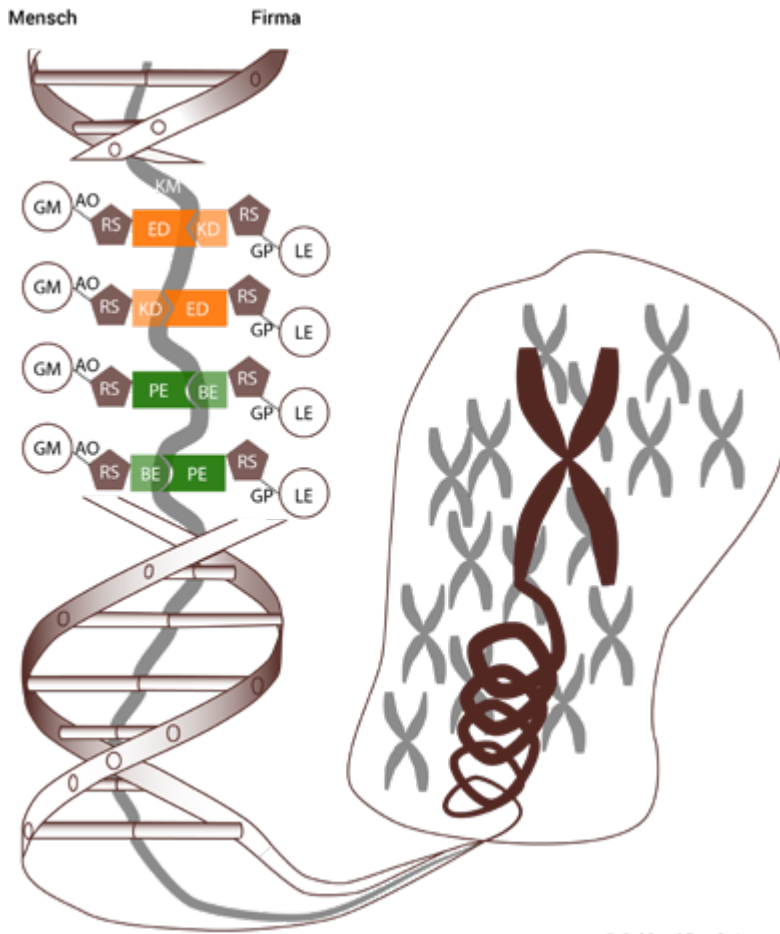
„Die Firmen-DNA macht mit dieser einseitigen Betrachtung Schluss. Sie vereint die aus der BWL bekannten sachlichen Elemente wie Geschäftsmodell, Aufbauorganisation, ... mit dem sozialen Teil, dem Menschen. Da es heute keine Firma ohne Menschen gibt, ist es sinnvoll, ihn als wesentlichen Bestandteil des Unternehmensmodells miteinzubeziehen.“

(Gebhard Borck)

So entstand für uns in der Arbeit mit Kunden die Möglichkeit, das Unternehmen an die Menschen anzupassen und nicht umgekehrt. Dieser Ansatz ist konträr zu vielen bestehenden Change- und Transformationsprozessen.

In der konkreten Arbeit mit Unternehmen wird die Firmen-DNA als einheitliches Reflexions- und Sprachmodell verwendet. Die ständige Bezugnahme auf die sachlichen Ebenen fördert das unternehmerische Denken und Handeln, indem es die betriebswirtschaftlichen Zusammenhänge ausgehend vom Geschäftsmodell besprechbar macht.

Da der Rahmen des Artikels für eine durchgängige inhaltliche Erklärung der Firmen-DNA nicht ausreicht, erläutern wir nachfolgend einige konkrete Anwendungsbeispiele aus unserer Praxis:



© Gebhard Borck Januar 2016

Abbildung 3: Firmen-DNA
(© Gebhard Borck)

Wachstum & Führungskultur:

Ausgangspunkt ist ein mittelständisches Softwareunternehmen. Die Firma ist inhabergeführt über die letzten Jahre konstant organisch gewachsen. Bei 50 Mitarbeitern angekommen, treten plötzlich mehrere Probleme innerhalb kurzer Zeitabstände auf:

- Fluktuation steigt
- Entscheidungsfindung gestaltet sich schwierig
- Umsatz stagniert
- Vorstand fühlt sich zunehmend überlastet

Der erste Lösungsversuch mit der Implementierung einer zweiten Führungsebene ist nach 1,5 Jahren praktisch gescheitert. Zwei der drei Vorstände nehmen an unserer Perspektivreise teil. Dort verschaffen wir Unternehmer/innen Klarheit in der Frage: Was bringt meiner Firma und mir das „Neue Arbeiten“? In den fünf Tagen arbeiten die beiden Vorstände erstmals mit unserem Denkwerkzeug an der DNA Ihrer Firma. In der Reflexion stellen sie schnell fest: Es gibt Probleme im Geschäftsmodell.

Sie erkennen auch, dass der Versuch, eine Führungsebene einzuziehen, nicht zu den bestehenden Mitarbeitern passt. Am Ende der Perspektivreise ist Ihnen klar, an welchen zwei ursächlichen Themen sie arbeiten müssen: das Geschäftsmodell muss adaptiert werden und sie brauchen ein Führungsmodell, dass nicht auf formaler Hierarchie, sondern auf Kooperation beruht.

Bis heute und auch in Zukunft hilft Ihnen die Firmen-DNA dabei, ihre Handlungen hinsichtlich der gewünschten Wirkung in der Organisation zu reflektieren.



Wachstum & Zusammenarbeitskultur:

Ein untypisches Software-Start-up. Die Zukunfts-Bedingung der beiden Inhaber ist völlig klar: kein weiteres Wachstum, wenn wir nicht sicherstellen können, dass unsere bestehende Zusammenarbeitskultur dieses überlebt.

Einer der beiden Inhaber hatte sich dem Thema bereits mehr als ein Jahr lang erfolglos angenommen. Angeregt durch einen Vortrag von Gebhard fingen die Inhaber an, mit uns und der ganzen Belegschaft an ihrer Firmen-DNA zu arbeiten. So konnte das Unternehmen den Wachstumskurs einschlagen und mit dem Denkwerkzeug gezielt seine Kultur der Zusammenarbeit erhalten.

Darüber hinaus verwenden sie die Firmen-DNA sehr erfolgreich beim Recruiting. Die Klarheit im Menschenstrang hilft ihnen dabei, für das Wachstum die passenden Mitarbeiter* zu identifizieren.

So konnte in kurzer Zeit die Belegschaft auf über 30 verdoppelt werden, ohne etwas von ihrem Startup-Spirit einzubüßen.

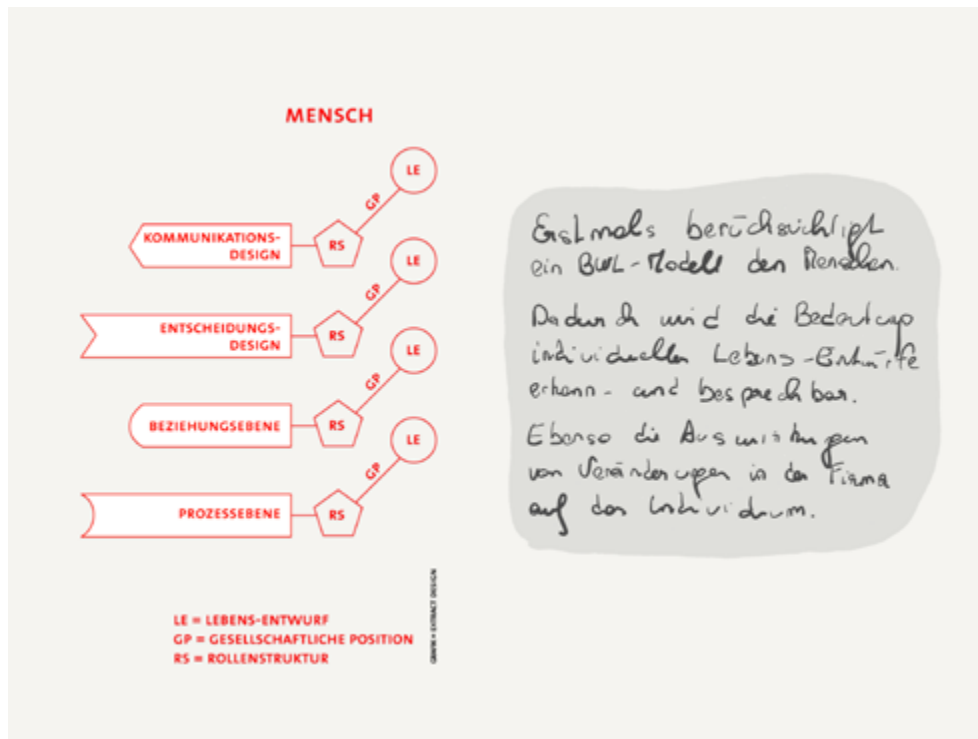


Abbildung 5:
Firmen-DNA – Menschen-
strang

(Inhalt: © Gebhard Borck
Grafik: Extract Design, Kom-
mentare: Joan Hinterauer)

Zusammengefasst ist die Firmen-DNA ein bestens geeignetes Denkwerkzeug, um reflektiert die Kulturentwicklung in Richtung agil oder antifragil zu begleiten. Sie stellt sich dabei nicht über den Menschen, sondern akzeptiert den individuellen Lebensentwurf und Sinn. Sie ermöglicht eine Betriebswirtschaft mit Menschen. Diese gehen in weiterer Folge, durch ihre steigende Reflektiertheit, achtsamer mit Umwelt und Mitmenschen um. Das ist unser Beitrag zum Gemeinwohl.

Doch wohin führt all das Bewusstsein? All die Fähigkeit, zu gemeinsamen Entscheidungen zu kommen? All die Klarheit, aufgrund welcher Denkmodelle wir handeln? Es klingt nach Friede-Freude-Eierkuchen. So hören wir häufig die Frage: Wo sind denn die knallharten wirtschaftlichen Zwänge in eurem Modell vom Paradies?

Ganz ehrlich. Natürlich haben Sie Recht. Die vorgestellten Denkwerkzeuge zielen darauf ab, die Transformation zusammen mit den Menschen zu schaffen. Das heißt natürlich keineswegs, dass deshalb auf jeden Fall auch die Firma überleben muss. Allerdings ist der Anlass für viele Transformationen auch zum Teil eine wirtschaftliche Schieflage. Deshalb brauchten wir auch auf diesen Blickwinkel eine Antwort.

Kassentransparenz für Hausverstand

Wir können von niemandem kluge wirtschaftliche Entscheidungen erwarten, dem die entsprechenden Informationen fehlen. Ähnlich wie die grundlegenden Denkmodelle einen qualitativen Rahmen für Identifikation bilden, zeichnen die Einkommens- und Aufwandszahlen den faktischen Rahmen des Überlebens.

In unserer Arbeit erkannten wir, dass es darauf ankommt, die Menschen ins Denken zu bringen. Das klappt bestens, wenn wir den Mitarbeitern* die Sicherheit der Wirtschaftsplanung vorenthalten. Anstatt sich mit

- Budgetplanungen,
- 3- oder 5-Jahres-Strategien,
- zeitlich in der Zukunft fixierten Umsatzsteigerungsquoten und dergleichen mehr

zu beschäftigen, entwickeln wir Zahlensysteme, die immer wieder neu den aktuellen Ist-Zustand zurückmelden. Und wir zeigen auf – sofern sinnvoll möglich – inwieweit das Geld augenblicklich reicht, um alle Arbeitsplätze zu sichern.

Die dazu verwendeten Kenngrößen sind immer firmenspezifisch. Deshalb hat es an dieser Stelle nur wenig Sinn, detailliert auf dieses Denkwerkzeug einzugehen. In Ihrem Unternehmen wäre vermutlich das meiste, was wir vorstellen, unpassend. Dennoch hier ein paar Punkte, um Ihnen einen Eindruck zu verschaffen. Kassentransparenz funktioniert, wenn:

- Mitarbeiter* einen dynamischen Überblick über die aktuelle Wirtschaftslage der Firma erhalten.
- Menschen sehen können, wo ihr Beitrag eine Rolle spielt (Zusammenhang zwischen Denken, Handeln und die Konsequenz daraus ist erkennbar).
- Umsatzerlösen **immer** Aufwände gegenüberstehen.
- Das Gesamtsystem seine überlebensnotwendigen Aufwände, sein theoretisch maximales Ertragspotenzial und die tatsächlich erwirtschafteten Zahlungseingänge kennt.
- Zeit keine Leistungsgröße für kognitive Arbeit ist.
- Das Zielsystem sich aus sich selbst heraus ohne politische Eingriffe dynamisch bestimmt.
- Das Zielsystem sowohl quantitative (Umsatzertragsquote) wie qualitative (Kundenzufriedenheit) Parameter erfüllen will.
- Nur Ist zurückgemeldet wird.
- Wirtschaftszahlen häufiger als Frage denn als Antwort verstanden werden.
- Investitionen ihrem Charakter nach als Wette anstatt als Plansoll angesehen werden.

Gerade in diesem Bereich entwickeln sich rasant neue Ansätze. Die Sinnvollen vereint, dass sie von vornherein auf Kollaboration und Prozessintegration setzen. Die Zeit, in der es hilfreich war, die Belegschaft über Hierarchie in der funktionalen Trennung zu managen, um so effizienter zu arbeiten, endet in den Fortschritten der Digitalisierung. Wenn Algorithmen heute schon eines besser können als wir Menschen, dann ist es die fehlerfreie repetitive Effizienz.

Das waren die vier Denkwerkzeuge, mit denen wir Firmen erfolgreich unterstützen, die VUCA-Welt zu meistern. Mit ihrer Hilfe ist beispielhaft die Transformation des mittelständischen Unternehmens Alois Heiler GmbH gelungen.

Diese Firma verzichtet seit 2016 auf Führungskräfte und wird von den Mitarbeitern selbst gesteuert. Es gibt dort keine formalen Vorgesetzten, die Entscheidungen treffen. Auftretende Probleme werden bei der Alois Heiler GmbH mithilfe der Firmen-DNA im ersten Schritt analysiert. Die Lösung wird unter Zuhilfenahme des Entscheidungsdesigns mit allen betroffenen Mitarbeitern gemeinsam erarbeitet. Führung ist dort situativ kontextbezogen und nicht an bestimmte Menschen gekoppelt. Durch die Arbeit mit den beschriebenen Denkwerkzeugen verstehen wir heute gut, was in den Anfangstagen von Joan als Berater schiefgelaufen ist.

„Konzepte und Methoden sind weder gut noch schlecht, doch falsch angewendet können sie zu unnötigen Reibungsverlusten führen. Dabei verliert das Unternehmen möglicherweise viele wertvolle Mitarbeiter und gefährdet schlimmstenfalls die eigene Existenz. Und in einer Welt, in der es vor Konzepten, Methoden und Tools nur so wimmelt, ist die Klarheit über die eigene DNA und die der Firma die unternehmerische Währung der Zukunft. Nur wer sich dessen bewusst ist, wird die guten Entscheidungen treffen.“

(Joan Hinterauer)



BUSINESS NEU
GEDACHT

ANDRÉ DÖRFLER / INNOVATIONSMANAGER UND CHANGE-BERATER
BEI R+V VERSICHERUNGEN

Genossenschaftliches **PowerPlay**

Wir suchen heute nach nachhaltigen, solidarischen und wertorientierten Formen des Wirtschaftens – dabei gibt es die schon längst, wie André Dörfler in seinem Beitrag zur **#FutureBusiness** Blogparade zeigt. Die Genossenschaftsbewegung hat bereits zu Anfang des 21. Jahrhunderts ihren hundertsten Geburtstag gefeiert – Zeit, die Idee eines gemeinsamen Wirtschaftens wieder aufleben zu lassen und an die moderne Zeit anzupassen, findet André Dörfler.

Eigentlich ist es verrückt, denke ich. Wie viel Aufmerksamkeit bekommen die Tech-Giganten aus USA und China sowie die DAX-Unternehmen in TV, Print- und Digital-Medien. Wie wenig wird im Verhältnis dazu über Familienunternehmen und Genossenschaften berichtet. Ist deren Bodenständigkeit (noch) nicht sexy genug für Medien und Influencer? Schade, denke ich... und kreppe die Ärmel hoch, um das zu ändern...

Weißt Du schon?

- 2012 rief die UN zum Internationalen Jahr der Genossenschaften aus, um auf die weltweite Bedeutung von Genossenschaften aufmerksam zu machen und ihre Rolle für die wirtschaftliche und soziale Entwicklung der internationalen Gemeinschaft zu betonen.

“Cooperatives are a reminder to the international community that it is possible to pursue both economic viability and social responsibility.”

(Ban-Ki Moon)

- 2016 zeichnete die UNESCO die Genossenschaftsidee und -praxis als immaterielles Kulturerbe der Menschheit aus:

“Idea and practice of organizing shared interests in cooperatives”

(UNESCO Liste immaterielles Kulturerbe der Menschheit)

- Die Gründer der Genossenschaftsbewegung konnten nicht mit einem Nobelpreis ausgezeichnet werden, weil sie bereits vor der ersten Verleihung 1901 verstorben waren. In Frage gekommen wären Wirtschafts- oder Friedensnobelpreis.
- Genossenschaften sind voll im Trend und aktueller denn je.

Ich finde es spannend, dass Genossenschaften neu-entdeckt, neu-gedacht und neu-erfunden werden. Damit auch Ihr, liebe Leserinnen und Leser, Genossenschaften neu-entdecken könnt, habe ich für Euch in diesem Blogbeitrag „Genossenschaften einfach erklärt“ und „vielfältige „Praxisbeispiele“ eingefügt sowie eine „Vision“ beschrieben.

Genossenschaften einfach erklärt

Gründer der Genossenschaftsbewegung

Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch in Deutschland sowie die Rochdale Equitable Pioneers Society in England waren die Gründer der Genossenschaftsbewegung im 19. Jahrhundert. Heute kann man ganz klar sagen, sie waren Entrepreneure und Social Innovators, die Lösungen für gesellschaftliche Probleme und Herausforderungen suchten und fanden.

Bringt man die Genossenschaftsidee in einem Satz zusammen, dann ist es:

„Was einer alleine nicht schafft, das schaffen viele.“

Purpose & Value-driven Business

Eine Genossenschaft ist ein Unternehmen, das von Werten und nicht nur vom Gewinn angetrieben wird, um durch Zusammenarbeit eine bessere Welt zu schaffen. Gewinne werden in das Unternehmen reinvestiert oder an die Mitglieder zurückgegeben.

Community & Hybrid Organisation

Eine Genossenschaft ist eine Gemeinschaft natürlicher oder juristischer Personen, die Verantwortungsbewusst zusammenarbeiten, um ihre gemeinsamen wirtschaftlichen, ökologischen, sozialen und kulturellen Bedürfnisse und Ziele durch ein gemeinschaftlich gehörendes und demokratisch geführtes Unternehmen zu erreichen.

Natürliche Personen sind Menschen; juristische Personen sind Institutionen, das können beispielsweise Unternehmen, Städte und Gemeinden oder auch NGOs sein.

In dem o.g. Sinne sind Genossenschaften hybride Organisationen, die die Vorteile von Kapitalgesellschaften (GmbH, AG) mit den Vorteilen von Vereinen (e.V.) zusammenbringen.

Business Ethics & Values

Genossenschaften sind wertorientierte Unternehmen und eine wirtschaftsethische Unternehmens- und Rechtsform. Genossenschaftliche Werte sind Solidarität, Hilfe zur Selbsthilfe, Selbstverantwortung, Demokratie, Gleichheit, Gerechtigkeit, Offenheit, Ehrlichkeit, Respekt, Vertrauen und Mut.

In Genossenschaften arbeiten Menschen demokratisch und gleichberechtigt zusammen. Es gilt „one member, one vote“ unabhängig von der Kapitalbeteiligung. Genossenschaften sind im Eigentum der Mitglieder, die Geschäftsanteile erwerben. Sie sind „community-owned“. Fremdübernahmen sind nicht möglich. Genossenschaften werden von Mitgliedern geführt und demokratisch kontrolliert.

Purpose & Impact

Genossenschaften liefern Lösungen für gesellschaftliche Probleme und Herausforderungen. Hierzu zählen Lösungen zur Verbesserung von Klimaschutz, Energie, Mobilität, Wohnen, Gesundheit/Pflege, Ernährung/Landwirtschaft, Handel, Handwerk, Dienstleistungen, Digitalisierung/Infrastruktur, Arbeit, Bildung, Kultur/Freizeit und Finanzen.

Sustainable Business & Sustainability

Genossenschaften tragen zu einer besseren und nachhaltigeren Zukunft bei. Immer mehr Genossenschaften folgen dem Call for Action der UN und engagieren sich für die Erreichung der Sustainable Development Goals (SDGs), den 17 globalen Zielen für nachhaltige Entwicklung bis 2030. **#Act4SDGs**

Reputation & Future Model

Die Genossenschaftsidee und -praxis wurde von der UNESCO als immaterielles Kulturerbe der Menschheit ausgezeichnet. Genossenschaften sind voll im Trend und aktueller denn je. Sie sind ein Zukunftsmodell.

Praxisbeispiele: Impact, Facts & Figures

Follower steigen und Community wächst. Weltweit gibt es über 1 Mrd. Mitglieder in rund 3 Mio. Genossenschaften. In Deutschland gibt es 22,7 Mio. Mitglieder in rund 7.800 Genossenschaften; davon sind ein Drittel Neugründungen seit 2007.

Um Euch zu veranschaulichen, welche Lösungen für gesellschaftliche Probleme und Herausforderungen Genossenschaften liefern, hier ein paar Praxisbeispiele.

Energiegenossenschaften

Rund 1.000 Energiegenossenschaften gibt es in Deutschland, die erneuerbare Energie liefern – bezahlbar und sauber. Die Energie wird gewonnen aus Sonne, Wind, Wasser, Biogas und Holz. Die **Energiegenossenschaft Odenwald**, **Prokon** und **Bürgerenergie**, das Netzwerk bundesweiter Bürgerenergiegenossenschaften, sind drei Beispiele. Mitglieder sind zugleich Kunden und Eigentümer der Genossenschaft. Energiegenossenschaften tragen zur Energiewende bei und zu den SDGs 7 Affordable and Clean Energy, 13 Climate Action und 11 Sustainable Cities and Communities.

Hier als Beispiel der Film „Bürger.Macht.Energie“ des **Landesnetzwerk BürgerEnergieGenossenschaften Rheinland-Pfalz**.

Mobilitätsgenossenschaften

Mehr und mehr Energiegenossenschaften erweitern ihr Angebot auch um E-Mobilität, z. B. **UrStrom-Mobility e-Carsharing** in Mainz und Bingen. Zudem gibt es auch eigenständige Mobilitätsgenossenschaften, wie **StattAuto** in Lübeck und Kiel sowie die schweizweite **Mobility Genossenschaft**. Die Mobilitätsangebote von Energie- und Mobilitätsgenossenschaften tragen zur Mobilitätswende und zum SDG 11 Sustainable Cities and Communities und 13 Climate Action bei.

Wohnungsgenossenschaften

Über 2.000 Wohnungsgenossenschaften gibt es in Deutschland, die bezahlbaren Wohnraum und gemeinschaftliches Wohnen für 5 Millionen Bewohner zur Verfügung stellen. Die Bewohner/Mieter sind zugleich Eigentümer der Genossenschaft. Hierzu zählen der **Mökernkiez** und **wagnis** in Mün-

chen, die **VAUBANAise** Genossenschaft für inklusives Wohnen in Freiburg und die Maro Genossenschaft für Mehrgenerationenwohnen sowie Pflege- und Demenz-WGs im Landkreis Garmisch-Partenkirchen. Bei Konzeptvergaben für Wohnprojekte von Städten und Gemeinden bringen sich Genossenschaften ein und werden ausgewählt, wie im **Hilgesfeld** in Frankfurt. Wohnungsgenossenschaften tragen zur Wohnungswende und zum SDG 11 Sustainable Cities and Communities bei sowie, wenn sie Räume für Gemeinschaft, Gesundheit und Pflege zur Verfügung stellen, auch für SDG 3 Good Health and Well-Being.

Hier als Beispiel ein Bericht über die **Genossenschaft Kalkbreite** in Zürich.

Gesundheits- und Pflegegenossenschaften

Medizinische Versorgungszentren (MVZ) dürfen durch Genossenschaften betrieben werden. Hierzu zählen **ÄGIVO** im Odenwald und **medicus** in der Eifel, die für medizinische Versorgung im ländlichen Raum und für eine Lösung gegen den Landarztmangel sorgen. Auch genossenschaftliche Praxisnetzwerke gibt es, wie **ÄGH** in Hochfranken. Zudem gibt es im Bereich der Pflege Genossenschaften, wie die **WoGA Wohnen und Gesundheit im Alter** im baden-württembergischen Pfullendorf. Im betrieblichen Gesundheitsmanagement gibt es beispielsweise die **Meine Gesundheit-Genossenschaft** in Dortmund. Gesundheits- und Pflegegenossenschaften tragen zum SDG 3 Good Health and Well-Being bei.

Ernährungs- und Landwirtschaftsgenossenschaften

Im Bereich der Landwirtschaftlichen Genossenschaften gibt es neben großen Playern spannende neue Beispiele, wie **Bioboden**, **Kulturland**, **Die Kooperative**, das **Kartoffelkombinat** und **SoLawi Vauß-Hof**, die sich für biologische und solidarische Landwirtschaft engagieren. Landwirtschaftliche Genossenschaften tragen zu den SDGs 3 Zero Hunger, 3 Good health and Well-Being und 15 Life on Land bei.

Handels-, Handwerk- und Dienstleistungsgenossenschaften

Zu den Handels-, Handwerks- und Dienstleistungsgenossenschaften zählen die großen Player wie **EDEKA**, **REWE**, und **BÄKO**, die jeweils Genossenschaften von selbständigen Händlern und Handwerkern und vielfach Familienunternehmen sind. Spannend sind auch **geniallokal**, die digitale Plattform der eBuch Genossenschaft unabhängiger Buchhändler, und den digitalen Marktplatz **fairmondo**, die beide eine faire Alternative im Online-Handel bieten.

Kennt Ihr schon die Frauengenossenschaft **WeiberWirtschaft** in Berlin, die ein Gründerinnenzentrum aufgebaut hat und betreibt? Oder die Genossenschaft **SMart**, die es sich zur Aufgabe ge-

macht hat, die Arbeitsbedingungen von Selbständigen und Freelancern zu verbessern? Oder die **FAIRkultUR**, eine Genossenschaft von Künstler:innen, Kulturschaffenden, Kreativen und Kulturinteressierten? Oder **fairKauf**, ein genossenschaftliches Secondhand-Kaufhaus in Hannover, in dem Langzeitarbeitslose für eine Tätigkeit im Einzelhandel qualifiziert werden? Oder die **gdw mitte** Genossenschaft der Werkstätten für behinderte Menschen in Deutschland? Oder die **Karuna Sozialgenossenschaft** in Berlin, die benachteiligten Jugendlichen Familiensinn und Chancen ermöglicht? Solche Genossenschaften tragen zum SDG 8 Decent Work and Economic Growth bei.

Hier als Beispiel ein Besuch bei der **WeiberWirtschaft** in Berlin.

Digitalisierungs- und Infrastrukturgenossenschaften

Mehr und mehr Genossenschaften entstehen in der IT-Branche, sei es durch Neugründungen (z.B. **visibleRuhr** in Dortmund) oder Umwandlungen (z.B. **oose** in Hamburg und **iteratec #nurdemteam** in München) oder kommunale IT-Kooperationen, wie **KOPIT** in Hessen und **Kommunale IT-Union** in Sachsen-Anhalt oder Hochschul-IT-Kooperationen, wie das **Hochschul Informations System** in Hannover. Genossenschaften gibt es auch im Bereich digitale Infrastruktur, wie die **Breitbandgenossenschaft Hagen**. Übrigens: Die Registrierung und Verwaltung der Länderendung .de im Internet wird von der **DENIC** Genossenschaft in Frankfurt durchgeführt.

Hier als Beispiel ein Interview mit **oose Genossenschaft** in Hamburg.

Kommunikations-, Marketing- und Mediengenossenschaften

Die Kreativ-Szene entdeckt mehr und mehr die Unternehmensform der Genossenschaft für sich. Beispiele für Kommunikations- und Marketinggenossenschaften, die neu gegründet wurden oder sich aus Kapitalgesellschaften umwandelten, sind **Wigwam** und **Rheinblau** in Berlin und **Kosmopolis** in Fürth. Im Medienbereich gibt es die digitalen Plattformen von **RiffReporter** und **Krautreporter** von unabhängigen Reportern und seit vielen Jahren die **taz Tageszeitung** in Berlin.

Kultur- und Freizeitgenossenschaften

Genossenschaften betreiben Kultur- und Freizeiteinrichtungen, wie Theater, Kinos, Frei- und Hallenbäder, Gasthäuser und Dorfläden. Hierzu zählen das **KulturQuartier Schauspielhaus** in Erfurt, **Kultur Keller Z87** in Würzburg und die Kinos **Roxy** in Kitzingen, **Kamino** in Reutlingen, **KUK** in Pfungstadt, **Central** in Würzburg, **Neue Kammerspiele** in Kleinmachnow und der Verleih **Drop Out Cinema** in Mannheim. Weitere Beispiele sind das **Freibad Hänigsen** und das **NaturErlebnisBad Luthé** in der Region Hannover, das **Hallenbad Nörten-Hardenberg** bei Göttingen sowie das **Dorfgasthaus dasröße** in Todtnau im Schwarzwald und das **Wirtshaus am Gänsemarkt** in Vreden im

Münsterland und der **Bahnhof am Park** in Wiesenburg/Mark, die sich für gemeinschaftliches Leben engagieren. Kultur- und Freizeitgenossenschaften tragen zu SDG 11 Sustainable Cities and Communities und SDG 3 Good Health and Well-Being bei.

Regional-, Stadt-, Quartiers- und Dorfentwicklungsgenossenschaften

Genossenschaften engagieren sich bei der Entwicklung von Regionen, Städten, Quartieren und Dörfern. Beispiele dafür sind **DomagPark** in München, **VierViertel für Mettmann** in Mettmann bei Düsseldorf, **Gängeviertel** in **Hamburg** und **Wir Oberndorfer** in Oberndorf bei Cuxhafen. Diese Entwicklungsgenossenschaften tragen zu SDG 11 Sustainable Cities and Communities bei.

Bildungs- und Schülergenossenschaften

Über 180 Schülergenossenschaften gibt es in Deutschland, in denen Schüler nachhaltig wirtschaften und solidarisch handeln lernen.

Hier als Beispiel ein Bericht über die **Schülergenossenschaft EGON** des Eichendorff-Gymnasiums in Koblenz.

Seit ich erstmals von Schülergenossenschaften hörte und sie live erlebte, bin ich geflasht von dem Konzept. Daher initiierte und begleite ich aktuell die Gründung der ersten Schülergenossenschaft in Hessen. Auf www.schuelergeno.de findet Ihr Infos und weitere Beispiele zu Schülergenossenschaften.

Weitere Bildungsgenossenschaften sind beispielweise **Raiffeisen-Campus** in Dernbach im Westerwald, **Raiffeisen-Schule Stuttgart**, **Raiffeisen-Schule Feuerbach**, **Peter-Härtling-Gymnasium Nürtingen**, **Gymnasium Speicher** in der Eifel, Oranien-Campus Altendiez bei Limburg an der Lahn sowie die Waldorfschulen in **Überlingen** am Bodensee und **Ismaning** bei München. Hierzu zählt auch die **Jugendagentur Bildung, Kultur und Qualifizierung für junge Menschen** in Heidelberg. Bildungs- und Schülergenossenschaften tragen zum SDG 4 Quality Education bei.

Finanzgenossenschaften

Abschließen nenne ich die Praxisbeispiele mit den Finanzgenossenschaften, denn damit startete die Genossenschaftsbewegung in Deutschland. Friedrich Wilhelm Raiffeisen und Hermann Schulze-Delitzsch suchten nach Lösungen, wie durch Mikrokredite Landwirte und Handwerker sowie deren Familien ein besseres Leben erreichen konnten. Über 100 Jahre später nahm Prof. Muhammad Yunus in Bangladesch die Lösungsidee wieder auf und wurde als Wirtschaftswissenschaftler mit dem Friedensnobelpreis ausgezeichnet. Zur **Genossenschaftlichen FinanzGruppe** zählen rund 900 Genossenschaftsbanken und DZ Bank, R+V Versicherung, Schwäbisch Hall, Union Investment, easyCredit

und einige mehr. Die o.g. Beispiele sind ein kleiner Einblick in die Vielfalt von Genossenschaften. Weitere Beispiele findet Ihr in **Manuel Andracks Raiffeisen-Tour**, bei der er im **Raiffeisen-Jahr 2018** die Genossenschaftswelt entdeckte.

Future Business – besser Wirtschaften mit Genossenschaften

Ich bin überzeugt davon, dass Genossenschaften die passende Unternehmensform für Sustainable und Social Business sind. Sustainable und Social Innovators sowie Entrepreneure ebenso wie gesellschaftlich engagierte Menschen aus Wirtschaft, Politik und Gesellschaft steht mit der Genossenschaft eine wirtschaftsethische Unternehmens- und Rechtsform zur Verfügung, um gesellschaftlichen Wandel zu gestalten. Mittels Genossenschaften können neue und alternative Wirtschaftsformen gestaltet und gelebt werden. Hierzu zählen Nachhaltige Ökonomie, Soziale Ökonomie, Solidarische Ökonomie, Gemeinwohlökonomie, Sharing Economy und Platform Economy.

Ein Vorteil von Genossenschaften ist, dass sie sehr flexibel sind. Sie können lokal und klein sowie global und groß sein. Sie sind flexibel und skalierbar, so wie es zum Geschäftsmodell passt. Genossenschaften sind eine Form für persönliche und digitale Geschäftsmodelle. Mit ihnen sind werteorientierte digitale Plattformen im Interesse und zum Nutzen der Mitglieder und der Gesellschaft realisierbar.

Genossenschaften sind auch interessant für bestehende Unternehmen, die nach einer Lösung für die Nachfolge suchen, wenn sich weder Nachfolger aus der eigenen Familie oder Käufer finden, die die Werte des Unternehmens und Arbeitsplätze sichern. Durch die Umwandlung eines bestehenden Unternehmens (GmbH, AG) in eine Genossenschaft, bei der die Mitarbeiter die neuen Eigentümer und Mitglieder der Genossenschaft werden, werden die Zukunft des Unternehmens und Arbeitsplätze gesichert.

Interessant ist auch, dass Genossenschaften aufgrund der internen Kontrolle durch ihre Mitglieder und die unabhängige Prüfung durch einen genossenschaftlichen Prüfungsverband die mit weitem Abstand insolvenzsicherste Rechtsform in Deutschland sind.

Vision für ein genossenschaftliches PowerPlay

Ausgehend vom Gedanken „Genossenschaften sind voll im Trend und aktueller denn je. Genossenschaften sind ein Zukunftsmodell“ ist eine attraktive und anspruchsvolle Vision für ein genossenschaftliches PowerPlay wichtig, davon bin ich überzeugt. Meine Vision ist:

30.000 Genossenschaften bis 2030 in Deutschland tragen zu einer besseren und nachhaltigeren Zukunft bei. **#CoopPowerPlay #Act4SDGs**

Im genossenschaftlichen Ökosystem sind leistungsstarke Genossenschaften – regionale und globale sowie digitale Plattformen. **#CoopEcosystem #CoopPlatforms**

Die Vision ist ambitioniert, denn heute gibt es rund 7.800 Genossenschaften in Deutschland. 30.000 bis 2030 sind erreichbar.

Zum genossenschaftlichen PowerPlay zählt, dass die starke Idee und Praxis bekannter gemacht wird und dass sich mehr und mehr Start-ups und Gründer bei der Wahl der Unternehmens- und Rechtsform für die „eingetragene Genossenschaft, e.G.“ entscheiden. Auch zählt dazu, dass sich mehr und mehr Personen- und Kapitalgesellschaften sowie Vereine und Stiftungen in Genossenschaften umwandeln, weil sie die Vorteile von Genossenschaften als value-driven und sustainable Business nutzen möchten. Bei einer Gemeinnützigkeitsorientierung ist sogar die Rechtsform „gemeinnützig eingetragene Genossenschaft, e.G.“ möglich, was eine Alternative zur Gründung einer gGmbH und gAG oder zu einer Stiftungsgründung bietet.

Um zum genossenschaftlichen PowerPlay einen Beitrag zu leisten, initiiere und organisiere ich vielfältige Formate und ich bin mit vielen Menschen und Organisationen im Gespräch. Hier als Beispiel folgende Veranstaltungen:

Im Mai/Juni 2020 findet zum dritten Mal das **Friends of Social Business Forum** in Wiesbaden statt, bei dem wir Idee und Praxis von Genossenschaften und Social Business zusammenbringen. Veranstaltet wird das Forum von R+V Versicherung und Grameen Creative Lab. Hier der Film vom **Forum 2019**.

Am 29.-30. Januar 2020 ist erstmals ein **MakerCamp Genossenschaften** in Wiesbaden geplant, bei dem wir Menschen und Organisationen aus den Bereichen Genossenschaften, Nachhaltigkeit, Social Entrepreneurship/Innovation, New Work, Wirtschaft, Politik und Gesellschaft zusammenbringen möchten. Im Camp werden wir über Marke, Marketing, Gründung, Finanzierung, Nachhaltigkeit, usw. von Genossenschaften sprechen. Veranstaltet wird das MakerCamp von R+V Versicherung, Akademie Deutscher Genossenschaften und WeQ Institut.

Im November 2019 wird zum dritten Mal die **Learning Journey Genossenschaften** stattfinden. Bei der eintägigen Journey geht es per Bus von Wiesbaden in den Westerwald und wieder zurück. Die geplanten Stationen und Impulse sind die Akademie Deutscher Genossenschaften, UrStrom BürgerEnergieGenossenschaft, Westerwald Bank, Energiegenossenschaft Mengerskirchen und Schülergenossenschaft Raiffeisen-Campus Snackbar. Veranstaltet wird die Journey von R+V Versicherung.

Vor wenigen Wochen habe ich erfahren, dass die Region, in der ich wohne, arbeite und lebe, zu einer Modellregion und einem Lernort für nachhaltige Entwicklung werden könnte. Das hat sehr großes Potenzial, denke ich. Cool wäre es, wenn in der Region mehrere weltweite Programme realisiert werden würden: Die Anerkennung als **UNESCO Biosphärenreservat** als Modellregion und Lernort sowie das Engagement für die Erreichung der **UN SDGs**, den Zielen für nachhaltige Entwicklung bis 2030, und das Engagement für **UNESCO Bildung für nachhaltige Entwicklung** und **UNESCO Kulturelle Vielfalt** und zwei **UNESCO Welterbe** in der Region sowie die Power von Genossenschaftsidee und -praxis als **UNESCO Immaterielles Kulturerbe**. So viel UN und UNESCO in einer Region mit 700.000 Einwohnern. **Modellregion und Lernort für nachhaltige Entwicklung.**

Ist das utopisch? Nein.

Ist das visionär? Ja, denke ich... und krempele die Ärmel hoch... bringe mich ein, arbeite und lerne ... zusammen mit vielen weiteren Menschen und Organisationen... denn das ist der Purpose von Genossenschaften „to create a better world through cooperation“.

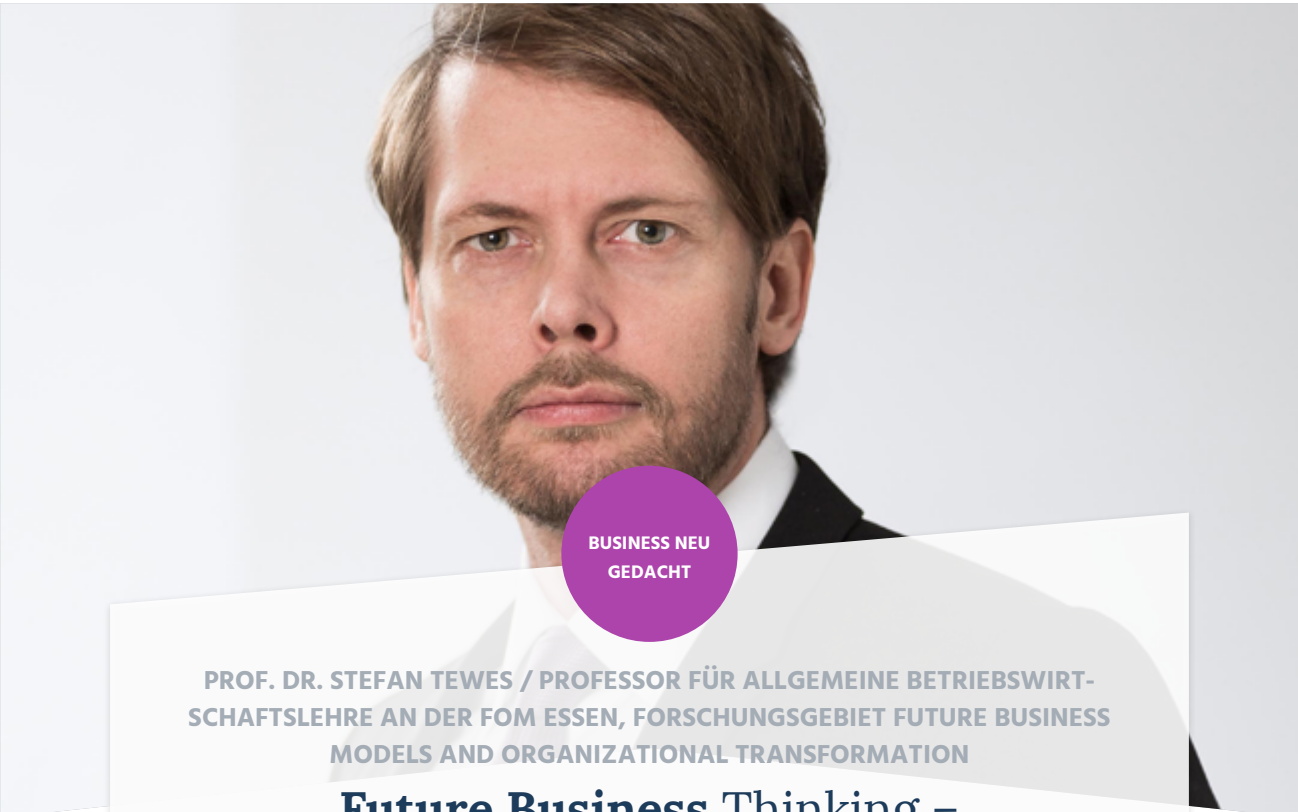
Mich interessiert die Zukunft, denn in ihr werde ich, wirst Du und werden wir leben.

Neugierig auf mehr?

Seid Ihr, liebe Leserinnen und Leser, durch meinen Blogbeitrag neugierig auf Genossenschaften geworden? War der Beitrag für Dich ein **#Kopfföffner** für besseres Wirtschaften? Ich hoffe es, denn das war meine Absicht ;-). Wenn Du mir Feedback zu dem Blogbeitrag geben oder Du beim Realisieren der Vision mitmachen oder bei einem der o.g. Formate teilnehmen möchtest, zögere bitte nicht, mit mir Kontakt aufzunehmen.

Vielleicht hast Du sogar eine Idee zur Lösung von gesellschaftlichen Problemen und Herausforderungen und denkst jetzt, eine Genossenschaft wäre dafür die passende Unternehmensform. Das würde mich freuen. Schon ab drei Mitglieder kann eine Genossenschaft gegründet werden.

Sei mutig – die Gründer der Genossenschaftsbewegung waren es auch.


 A portrait of Prof. Dr. Stefan Tewes, a man with short brown hair and a beard, wearing a dark suit and white shirt. The portrait is partially obscured by a white rectangular box containing text and a purple circular logo.

BUSINESS NEU
GEDACHT

PROF. DR. STEFAN TEWES / PROFESSOR FÜR ALLGEMEINE BETRIEBSWIRTSCHAFTSLEHRE AN DER FOM ESSEN, FORSCHUNGSGEBIET FUTURE BUSINESS
MODELS AND ORGANIZATIONAL TRANSFORMATION

Future Business Thinking – Die VUCA-Welt meistern

Unsere Welt ist komplex – und sie wird immer komplexer. Einfache lineare Lösungen für Probleme wie den Klimawandel funktionieren nicht. Stefan Tewes fordert in seinem Beitrag dazu auf, kurzfristige Fehlanreize zu beseitigen, langfristig zu denken und die großen Zusammenhänge in den Blick zu nehmen. Zwar scheint der Mensch dazu nicht geschaffen zu sein – doch wenn wir als Spezies weiter auf diesem Planeten existieren wollen, werden wir nicht umhinkommen, dazuzulernen.

Komplexität im Kopf meistern – VUCA-Welt für Future Business

Die generellen Fragen im Kontext des Future Business bzw. des besseren Wirtschaftens lauten: Warum ist Überzeugungsarbeit für nachhaltiges, verantwortungsbewusstes, digitales und zukunftsorientiertes Wirtschaften überhaupt notwendig? Ist der Erhalt eines funktionierenden Ökosystems nicht Anreiz genug, um das heutige Wirtschaften zu hinterfragen und zu ändern? Der Hashtag „**Kopföffner**“ ist gleichzeitig Antwort und Ausgangspunkt meiner Überlegungen: Warum ist das eindeutig Einleuchtende nicht einleuchtend genug? Warum sind wir die einzige Spezies, die sich Selbsterhaltung wünscht, aber gegensätzlich handelt?

Nachhaltigkeit beschäftigt mich persönlich seit Mitte der 2000er Jahre. Meine private, berufliche und forschende Reise zu diesem Thema ist durch viele „Auf und Abs“ geprägt. Die anfängliche Euphorie prallte auf den harten Boden der Wirtschaft – Greenwashing war eher Standard als Ausnahme. Nun, seit geraumer Zeit, fängt die Debatte wieder an, Geschwindigkeit aufzunehmen – insbesondere durch eine Generation, die sich im Gegensatz zu meiner, des Themas wirklich annimmt (**#zuhören**). Danke dafür.

Future Business: auf dem Weg ins VUCA-Land

VUCA ist ein allgegenwärtiges Schlagwort – volatility, uncertainty, complexity und ambiguity. Auch wenn dieses Modewort heutzutage quasi für alle (Fehl-)Entscheidungen als ‚Ausrede‘ benutzt wird, ist der tieferliegende VUCA-Inhalt einfach: Die Welt ist nicht linear-kausal erklärbar (auch wenn dies viele behaupten); Komplexität ist subjektiv und determiniert durch enge Verknüpfungen einzelner Elemente, zeitliche und räumliche Trennung von Ursache und Wirkung sowie Kontraintuitivität. Kontraintuitivität bedeutet, dass wir aus falschen Annahmen über das Systemverhalten (in diesem Fall die Auswirkungen unseres wirtschaftlichen Handelns) – die durch zeitliche und räumliche Trennung von Ursache und Wirkung bedingt sind – falsche Entscheidungen treffen.

Der Mensch ist sehr schlecht im Abschätzen von Konsequenzen bzw. setzt er hier keine Priorität. Wir sind besser darin, ‚Ad-hoc‘-Probleme (Jagen, Feuerholz Beschaffen und Flucht etc.) zu lösen. Folglich lassen sich die Komplexität der Wirtschaft und deren Folgen nicht einfach kausal erklären. Stattdessen versuchen wir häufig komplexe Wirkungsnetze in einfache linear-kausale Wirkungsketten zu zergliedern. Dies führt u.a. zu unvollständiger Ursachenforschung (z.B. lediglich Symptome werden bekämpft), fragmentarischer Erfassung der Gesamtzusammenhänge (z.B. soziale und ökologische Abhängigkeit wird nicht beachtet) und unzureichender Betrachtung der Nebenwirkungen (z.B. Auswirkungen eigener Handlungen werden nicht berücksichtigt) (Vester 1991).

Was bedeutet das nun für das bessere Wirtschaften und das Future Business? Die durch unser Wirtschaftsverhalten verursachten ökologischen und sozialen Auswirkungen können wir nicht direkt und endgültig nachweisen. Wir können diese zwar Antizipieren und auch ein Gefühl dafür entwickeln, aber einen unwiderruflichen objektiven Beweis können wir nicht erbringen (Warum würde es sonst auch noch Zweifel am durch Menschen verursachten Klimawandel geben?). **Heinz von Förster fasste dies in einem für mich legendären Zitat zusammen: „Wo ist die Realität? Wo haben Sie die?“**

Was ist nun notwendig? Ein Umdenken bedarf des Wandels der Denkweise hin zu einer ganzheitlich-systemischen Perspektive. Wir befinden uns im Zeitalter der Vernetzung – nahezu alles ist miteinander verbunden (durch IoT nun auch unsere Geräte). Durch die fehlende direkte zeitliche und räumliche Verbindung von umgesetzten Maßnahmen (Ursache: z.B. Handlung führt zu kurzfristigen monetären Gewinnen) und Ergebnis (Wirkung: soziales und ökologisches Ungleichgewicht trifft erst viel später ein und betrifft mich nicht direkt) schieben wir die Verantwortung von uns weg.

Fazit: Unser aktuelles wirtschaftliches Handeln (Ursache) wird sowohl für die soziale Gerechtigkeit als auch das ökologische Gleichgewicht drastische Folgen haben (nur eben nicht morgen, sondern in Jahren). Selbiges gilt für die Flucht von Menschen. Alle Menschen, die vor geringer Zeit der ‚Flüchtlingswelle‘ mit einfachen Lösungen wie ‚Abschiebung‘ begegnen wollten; all diese werden andere Antworten geben müssen, wenn Millionen Klimaflüchtlinge um ihr Leben kämpfen. Linear-kausale Wirkungsketten („Wenn ein Flüchtling kommt, wird er abgeschoben.“) bieten keinerlei Antworten auf die Fragen der Zeit.

Die Komplexität von Future Business Thinking im Kopf meistern

VUCA führt also zu einer Welt des Widerspruchs und Trade-offs. Wie können wir nun den Kopf öffnen bzw. wie ermöglichen wir dies auch anderen? Systemisches Denken eröffnet zumindest die Möglichkeit, die Perspektive zu ändern und bietet Wege zum Umgang mit den Herausforderungen des Future Business. Dazu habe ich fünf Thinking Skills (u.a. Richmond 1993; Ossimitz 2000; Maani & Maharaj 2004) unter die Lupe genommen. Wie also gelingt das Kopfföffnen für das Future Business?



Fünf Thinking Skills für das Future Business

(Quelle: <https://morethan-digital.info/future-business-thinking-die-vuca-welt-meistern/>)

1. Dynamisches Denken

Verhaltensmuster müssen anstelle von Ereignissen erkannt werden. Bei der Betrachtung von Mustern spielen Zeitverzögerungen zwischen Ursache und Wirkung, Oszillationen und Rückkopplungen eine bedeutende Rolle. Die reine Fokussierung auf die Betrachtung eines Ereignisses (z.B. Jahresabschluss, Klausurergebnisse, Arbeitslosenzahlen) greift zu kurz. Beispielsweise entwickelt sich der Klimawandel nicht linear. Die Verneinung des Klimawandels auf der Basis eines Ereignisses (z.B. Betrachtung eines Sommers) führt daher zu einer falschen Maßnahmenbildung.

2. Denken in Rückkopplungsschleifen

Ursache und Wirkung beeinflussen sich gegenseitig, stehen also in einer reziproken Beziehung. Insbesondere die Fokussierung auf indirekte Wirkungen, die Identifikation von Rückkopplungen und das Verstehen von Wirkungsbeziehungen ist in diesem Kontext nennenswert. Beispielsweise beeinflussen sich die ökologische und die soziale Nachhaltigkeit maßgeblich. Luftverschmutzung führt zu kranken Menschen, dies führt wiederum zu Mitarbeitererkrankungen und somit zu wirtschaftlichen Einbußen; diese wiederum führen zu fehlenden Investitionsgeldern usw.

3. Operatives Denken

Die Frage ist, ob Analysen und daraus initiierte Maßnahmen wirklich zu einer pragmatischen Problemlösung führen? Der Erfolg der Problemlösung muss immer unter praktischen Bedingungen geprüft werden. Werden abgeleitete Maßnahmen zum Beispiel aufgrund von individuellen Präferenzen als ‚Scheinelösungen‘ verpackt? Beispielsweise hat das Erstellen eines Nachhaltigkeitsberichtes nichts mit der realen Umsetzung der Nachhaltigkeit bzw. einem Nachhaltigkeitsengagement zu tun, sondern bildet nur einen (zumeist geschönten) Schnappschuss ab.

4. Ursache-liegt-im-System-Denken

Komplexe Systeme sind durch ihre Struktur determiniert. Oder anders ausgedrückt: Durch die vorgegebene Struktur wird das Verhalten beeinflusst. Diese Erkenntnis ist richtungsweisend für jegliche Art von Interventionen. Systeme können nur durch die Veränderung der Struktur (z.B. das Design der Unternehmensstruktur) beeinflusst werden und zu Änderungen des Verhaltens (z.B. der Mitarbeitenden) führen. Beispielsweise werden Innovationen durch offen designte Arbeitsstrukturen (hinsichtlich Fehlerkultur, flacher Hierarchien etc.) und Befähigung (hinsichtlich Verantwortungsbereiche, Erlernen von Fähigkeiten etc.) gefördert. Folglich ist ein Innovationsworkshop, an dem an einem Tag eine Innovation kreiert werden muss/soll, wenig hilfreich. Vielmehr bedarf es des Designs der Unternehmensstruktur (Freiräume, Arbeitsschwerpunkte, Prozesse etc.), um erfolgreiche Innovationen zu entwickeln.

5. In Modellen denken

Diese Fähigkeit zielt auf die bewusste Wahrnehmung der Modellbildung ab. Unsere Annahmen basieren nicht auf unumstößlichen Wahrheiten, sondern auf von uns konstruierten mentalen Modellen. Diese können sich wandeln, jedoch ist der Prozess zeitintensiv. Beispielsweise ist unser Verständnis von besserer Wirtschaft lediglich unsere Sichtweise bzw. unser Modell. Um andere Menschen auf diesen Weg mitzunehmen, bedarf es zunächst des Verständnisses derer Sichtweisen. Missionierung und ‚Du musst‘ stoßen auf Ablehnung. Nur durch gegenseitiges Erkunden (und Plädieren für die

eigene Meinung) kann eine Öffnung der Denkweisen erfolgen. Damit künftig mehr Menschen ein Future-Business-Bild im Kopf haben.

Und neben all dem Denken gibt es noch einen Weg für besseres Wirtschaften: **EINFACH MACHEN!**


 BUSINESS NEU
GEDACHT

GREGOR ILG, HEAD OF PRODUCT BEI ETVENTURE

Das perfekte Unternehmen – so würde mein **#FutureBusiness** aussehen

Gregor Ilg versucht mit seinem Beitrag, zentrale Probleme der Social-Business-Idee zu lösen: Wie lässt sich eine dauerhafte Finanzierung sicherstellen, die nicht von kurzfristigen Förderungen abhängig ist? Und wie sollten Organisation, Team und Infrastruktur designt sein? Antworten darauf gibt er mit seinem „perfekten Unternehmen“, der Future Proof Company. Auch wenn sich vermutlich (noch) nicht alles so umsetzen lässt wie Gregor Ilg sich das vorstellt: Das Konzept ist ein erster Schritt!

Vor fünf Jahren wurde ich zum zweiten Mal Papa. Und zum ersten Mal nahm ich mir eine kleine Auszeit vom Arbeitsalltag. Ich verbrachte Zeit mit meinen Kindern und damit, über unsere Zukunft nachzudenken. Wie wollen wir als Familie eigentlich künftig leben? Und welcher Arbeitsalltag passt dazu?

Wie würde das perfekte Unternehmen aussehen, wenn ich es am Reißbrett entwerfen könnte? Dabei geht es gar nicht um die Arbeitsplatzgestaltung oder den Einsatz bestimmter Methoden. Es geht ums Grundsätzliche.

Als Beitrag zur **Blogparade #FutureBusiness** initiiert von Stephan Grabmeier stelle ich hiermit die Future Proof Company vor (wer genau aufpasst, hört jetzt einen Trommelwirbel). Da es sich um ein Gedankenexperiment handelt, lasse ich die vielen Herausforderungen, die eine konkrete Umsetzung

mit sich bringen würde, guten Gewissens außen vor und konzentriere mich lediglich auf die folgenden fünf Kernaspekte:

1. Unternehmenszweck

Angelehnt an die Philosophie der **B Corp-Bewegung** wird das Unternehmen nicht allein am wirtschaftlichen Erfolg ausgerichtet. Stattdessen wird ein Mehrwert für alle beteiligten Interessengruppen angestrebt. Gemeint sind sowohl die Inhaber als auch die Mitarbeiter, die Kunden, die Gemeinschaft und die Umwelt. So wie für die B Corp zertifizierten Unternehmen Patagonia, Ben and Jerry's oder Startnext gilt der Leitsatz: „Using Business as a Force for Good“.

Aus diesem Gedanken leitet sich der Unternehmenszweck der Future Proof Company ab. **Sozial engagierte Organisationen werden bei der Entwicklung und Umsetzung von nachhaltigen Geschäftsmodellen im Interesse des Gemeinwohls begleitet.**

Ein interdisziplinäres Team unterstützt Unternehmen methodisch und inhaltlich, die sich aufgrund ihrer sozialen Ausrichtung in der Regel keine Unterstützung von außen leisten können.

Es gibt sehr viele Projekte und Organisationen insbesondere im Bereich von sozialer Arbeit oder Social Entrepreneurship, die großartige Ideen und Ziele haben. Oft arbeiten hier Leute, die hochmotiviert sind und einen echten gesellschaftlichen Mehrwert schaffen wollen, sich aber nicht unbedingt mit Unternehmensführung, Organisationsdesign und den Rahmenbedingungen für innovative Produktentwicklung auseinandersetzen möchten oder können.

Das sind Menschen wie Steffie Metz. Seit zwei Jahren reist sie mit ihren zwei Söhnen durch Afrika und hat angefangen, dort mit Einheimischen Spielzeuge zu entwickeln. Sie hat ein tolles Netzwerk geknüpft und hilft den Kindern vor Ort. Und sie berichtet darüber. Sie lebt damit von Tag zu Tag und hat keine finanzielle Sicherheit.

Die Future Proof Company hilft Menschen wie ihr dabei, mit ihren Ideen, ihrer Leidenschaft und ihren Netzwerken ein nachhaltiges Geschäftsmodell zu entwickeln, welches ausreichend finanzielle Sicherheit schafft, um sich möglichst sorgenfrei auf die eigentliche, gemeinnützige Tätigkeit zu konzentrieren.

Diese Unterstützung richtet sich nicht nur an Selbständige und Start-ups. Auch Vereine, Parteien oder Bildungseinrichtung können von dieser Hilfe profitieren.

2. Geschäftsmodell

Jetzt wird es spannend. Bisher unterscheidet sich die Idee nicht maßgeblich von anderen Fördervereinen oder Verbänden im Bereich Social Impact, wie zum Beispiel dem Social Entrepreneurship Network Deutschland e.V.

#FutureBusiness hingegen beinhaltet auch die Entwicklung neuer Geschäftsmodelle für die Umsetzung nachhaltiger Projekte. Soziale Initiativen sind in den seltensten Fällen finanziell großzügig ausgestattet. Und ihre „Kunden“ leider auch nicht.

Es liegt in der Natur der Sache, dass soziale Organisationen Menschen helfen, die sich nicht selbst helfen können. Aber wer hilft den sozialen Organisationen?

Die Future Proof Company wird nicht von denen bezahlt, die sie unterstützt. Die meisten dieser Einrichtungen können sich externe Berater nicht leisten. Schon gar nicht bei den aktuell üblichen Tagessätzen. Stattdessen erhalten diese Organisationen das Angebot der Future Proof Company komplett kostenlos. Ein fünfköpfiges, interdisziplinäres Team für einen Monat. Inklusive Designer, Produktmanager, Entwickler, Marketingmanager oder Nachhaltigkeitsexperten. Mit dem Ziel, innovative Konzepte für die Umsetzung eines nachhaltigen, sozialen Geschäftsmodells zu entwickeln.

Die Finanzierung der Future Proof Company wird auf anderem Wege sichergestellt. Nicht durch Förderprogramme, die alle Jahre wieder neu beantragt werden müssen. Auch nicht durch das ständige Einwerben von Spendengeldern oder Charity. Das Geschäftsmodell der Future Proof Company adaptiert ein Geschäftsmodell, welches die Initiative Mein Grundeinkommen e.V. perfektioniert hat: PayForChange.

145.995 Menschen unterstützen Mein Grundeinkommen e.V.
ohne eine direkte Gegenleistung.

Im Gegensatz zu Spenden oder Charity geht es beim PayForChange-Ansatz darum, dass Menschen Organisationen dauerhaft finanziell unterstützen, um eine gesellschaftliche Transformation im eigenen Interesse voranzutreiben. Mein Grundeinkommen e.V. wird über ein Abo-Modell von über 145.000 Menschen regelmäßig finanziell unterstützt. Die „gekaufte“ Gegenleistung ist das Versprechen, mit diesem Geld die Idee vom bedingungslosen Grundeinkommen nachhaltig und dauerhaft in der Gesellschaft zu verankern.

Die Future Proof Company bedient sich der gleichen Idee. Menschen, denen es wichtig ist, dass soziale Organisationen eine stärkere Stellung in der Wirtschaft erhalten, können sich über eine Plattform kostenpflichtig anmelden und so direkt in soziale Projekte investieren.

Die damit finanzierten Maßnahmen werden über die Plattform ausführlich dokumentiert. Die Projekte erhalten eine erhöhte Sichtbarkeit in Form von Videos und Berichten. Konkrete Zahlen und Erkenntnisse werden veröffentlicht und mit anderen sozialen Unternehmen geteilt. Wie beim Modell von Mein Grundeinkommen sind die Auftraggeber und die Leistungsempfänger zwei verschiedene Gruppen.

Bei 5.000 Abonnenten mit einem monatlichen Beitrag von 5€ kann mit dem PayForChange-Modell die Grundsicherung für ein zehnköpfiges crossfunktionales Team gesichert werden.

3. Organisationsdesign

Ist es realistisch, dass Einnahmen in Höhe von 25.000 € pro Monat für den Betrieb eines 10-köpfigen Unternehmens ausreichen? Dazu habe ich im Buch MENSCHpunktNULL einen ausführlichen Beitrag geschrieben.

Die wichtigsten Punkte seien hier kurz zusammengefasst. Als Grundlage für das Organisationsdesign der Future Proof Company dient die ursprüngliche Idee von New Work, so wie sie von Frithjof Bergmann formuliert wurde. Die Aufgaben innerhalb des Unternehmens würden zu gleichen Teilen auf drei Bereiche verteilt werden:

- **⅓ Erwerbstätigkeit**
- **⅓ Selbstversorgung**
- **⅓ Arbeit, die man wirklich wirklich tun möchte**

Bei einem Team von zehn Leuten stehen etwa 17 Personentage pro Woche für jeden Bereich zur Verfügung. Diese können von Woche zu Woche unterschiedlich auf die einzelnen Teammitglieder aufgeteilt werden.

Crossfunktionale Teams von 3-4 Personen arbeiten an den konkreten **Innovationsprojekten für soziale Organisationen** im Sinne des Geschäftsmodells. Eine Projektphase wird durchschnittlich innerhalb von einem Monat abgeschlossen, sodass die Teams im Monatsrhythmus jeweils neue Aufgaben übernehmen könnten.

Die Teammitglieder, welche nicht aktuell an einem Projekt arbeiten, entwickeln innovative Konzepte für den **Ausbau der Selbstversorgung**. Zum Beispiel in Form von Vertical Farming, Energieautarkie oder durch die Optimierung der Infrastruktur.

Damit diese Art der Selbstversorgung funktioniert, ist es notwendig, dass alle Mitglieder der Future Proof Company nicht nur gemeinsam für das Unternehmen wirtschaften, sondern auch die gemeinsamen Flächen bewirtschaften. Das erfordert eine räumliche Nähe. Dafür bieten sich Co-Living-

Konzepte oder gemeinschaftliche Bauprojekte an, wie sie unter anderem bei bring-together.de vorgestellt werden.

Das Organisationsdesign ermöglicht nicht nur das hier beschriebene Geschäftsmodell. Gemäß dem dritten Aspekt der New Work-Idee gibt es ausreichend Freiräume, um **eigene Ideen und Konzepte** umzusetzen.

4. Teamstruktur

In der ersten Phase besteht die Future Proof Company aus einem Team von 10 Menschen mit ganz unterschiedlichen Fähigkeiten aus den Bereichen agiles Projektmanagement, Design, Tech, Kommunikation und Pädagogik. In seinem Buch „Good to Great“ hat Jim Collins festgestellt, dass bei den langfristig erfolgreichsten Unternehmen die Teamzusammenstellung wichtiger war als die konkrete Mission. Erst müssen die richtigen Leute auf den richtigen Plätzen sitzen und dann wird gemeinsam entschieden, wo die Reise hingeht.

Natürlich wird die Richtung durch die allgemeine Unternehmensstrategie vorgegeben. Aber welche Projekte dann in welcher Form umgesetzt werden, wird gemeinsam in Abhängigkeit der Fähigkeiten und Interessen der Teammitglieder entschieden.

Grundlage für die Zusammenarbeit sind die Werte der New Work-Bewegung. Projekte werden in Circles organisiert. Als Führungsmodell dient das Level 5 Leadership, welches ebenfalls von Jim Collins als eine „paradoxe Mischung aus leidenschaftlichem Willen und persönlicher Bescheidenheit“ beschrieben wird.

Das Unternehmen agiert nach den Prinzipien der Postwachstumsökonomie. Das gemeinsame Ziel ist nicht die kontinuierliche Profitmaximierung mit Wachstum um jeden Preis. Stattdessen wird nachhaltig gewirtschaftet, um eine hohe Resilienz zu entwickeln. Darum wird die Future Proof Company genossenschaftlich organisiert.

Wie beim Sport werden selbstverständlich auch individuelle Leistungen wertgeschätzt und gewürdigt, aber im Endeffekt gewinnt man als Team und man verliert als Team.

5. Infrastruktur

Damit sich das Team der Future Proof Company voll auf die Aspekte Auftragsarbeit, Selbstversorgung und Selbstverwirklichung konzentrieren kann, werden möglichst viele administrative Aufgaben automatisiert. Als Inspiration dient hier die Idee der **Dezentralisierten Autonomen Organisationen**, kurz DOA. Dabei handelt es sich um ein Organisationsmodell ohne Manager, wo die Unternehmensregeln über einen Blockchainmechanismus festgelegt und umgesetzt werden.

Aufwände für Controlling, Buchhaltung und Reporting werden reduziert. Das Team kann sich voll auf die Wertschöpfung konzentrieren.

Die Kommunikation läuft über Kollaborationstools. Die Projektergebnisse werden über eine digitale Plattform dokumentiert und verwaltet und über Schnittstellen zu den sozialen Medien öffentlich geteilt. Wo möglich, wird die Plattform mit bereits bestehenden Lösungen umgesetzt. Wenn das Team zusätzliche Funktionalitäten entwickelt, werden diese über Open Source oder Open Data Formate öffentlich verfügbar gemacht.

Wann startet das #FutureBusiness?

Wie ein interdisziplinäres Team für die Future Proof Company aussehen könnte, wurde kürzlich bei Twitter erörtert:



Gregor Ilg
@_gregorilg



Wenn ich ein **#Startup** nur über Twitter besetzen dürfte, wäre das meine Wahl:

@MkKueper: **#NewWork**, **#Innovation**, **#Empathie**

@HendrikEpe: **#SocialImpact**, **#sozialeArbeit**

@staengermaens & @tobleis: **#MutLand**

@brittaedmann1: **#Arbeitsrecht**, **#HR**

@Frank_Eilers: **#Neugier**, **#Humor**

Und ihr?

Darüber hinaus ist es offensichtlich, dass so eine Art von Unternehmen noch viele ungeklärte Fragen mit sich bringt? Funktioniert das **#PayForChange**-Geschäftsmodell? Wie könnte eine Anstoßfinanzierung aussehen? Wie lange dauert es, bis sich das Unternehmen selbst trägt? Welche Herausforderungen bringen genossenschaftliche organisierte Unternehmen oder gar DOAs mit sich? Wie löst man das Problem der räumlichen Nähe? Gibt es Indizien dafür, dass die Idee nicht nur eine sozialromantische Utopie ist? Und wer wird Geschäftsführerin?

Glücklicherweise werde ich **ein Jahr lang Zeit** haben, um mich mit diesen und anderen Fragen näher zu beschäftigen. In dieser Zeit wäre ich sehr interessiert am Austausch mit Menschen, die ähnliche Ideen haben. Vielleicht gelingt es mit einer gesunden Portion Optimismus und Naivität, eine ungewöhnliche Idee gemeinsam in die Tat umzusetzen. Es wäre nicht das erste Mal.



BUSINESS NEU
GEDACHT

DR. NARI KAHLE / LEITERIN SOZIALE NACHHALTIGKEIT
& XSTARTERS VOLKSWAGEN AG

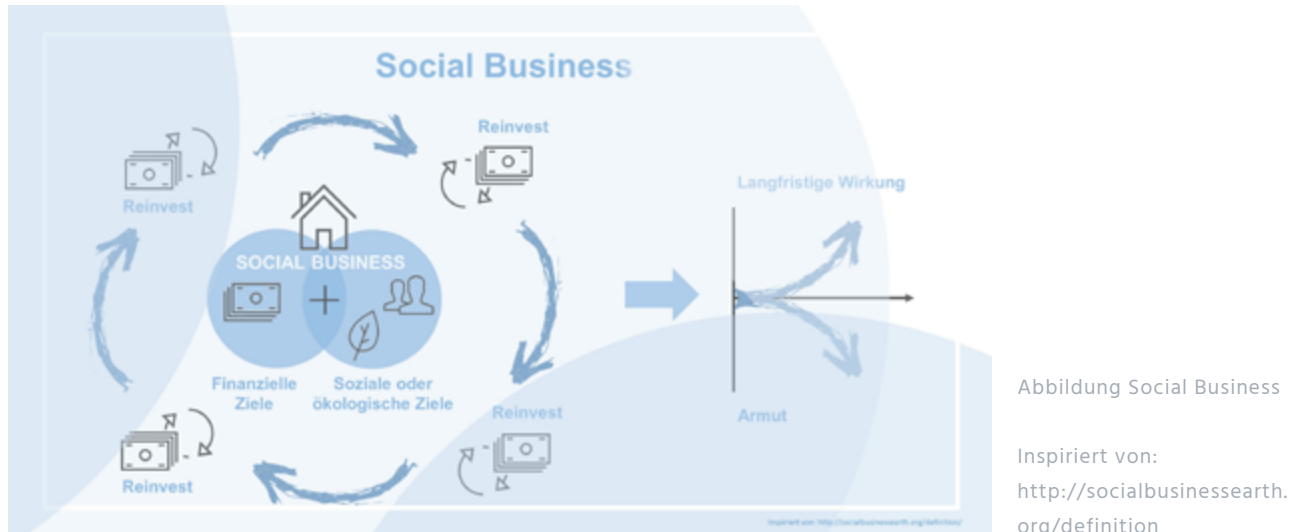
Von einer neuen alten Liebe zu **Social Business ...**

Unsere Form des Kapitalismus, die rein auf Gewinnmaximierung angelegt ist, ist nicht mehr zeitgemäß. Stattdessen müssen Unternehmen mit wirtschaftlichen Spielregeln soziale Zwecke verwirklichen. Nari Kahle ist überzeugt: Mit Social Business-Geschäftsmodellen lassen sich weitreichende und langfristige Lösungen finden und damit ein positiver Beitrag für die Gesellschaft leisten – ja vielleicht sogar das Gesamtsystem verändern.

Eigentlich ist es kein besonders neues Thema. Friedrich Wilhelm Raiffeisen hat es getan. Robert Bosch auch. Peter Drucker hat es gedacht. Professor Muhammad Yunus wurde dafür ausgezeichnet. Wofür genau? Soziales und Wirtschaft zu verbinden. In der Wirtschaft das Potenzial zu sehen, soziale und ökologische Probleme zu lösen. Mit innovativen Ansätzen die Welt ein wenig besser machen. Vorhandene Ressourcen für etwas Gutes einsetzen. Irgendwie so naheliegend und gleichwohl so schwer. Und wir sprechen nicht von Philanthropie oder von einer neuen Art zu spenden.

Das, was mich und Tausende andere an Social Business so fasziniert, ist der Gedanke, das Kerngeschäft mit einem sozialen Zweck zu verbinden und ein selbsttragendes Geschäftsmodell zu entwickeln. Und Profite zu machen. Nur eben die Profite nicht auszuschütten, sondern für etwas Gutes zu verwenden. Oder sie eben wieder zu reinvestieren, um den nachhaltigen Erfolg des Business zu

gewährleisten. Es geht darum, Einzelne dazu zu befähigen, ihre Probleme langfristig selbst zu lösen, um dadurch einen positiven und möglichst weitreichenden gesellschaftlichen Beitrag zu leisten. Und die Probleme vielleicht durch die Wirtschaft auch schneller zu lösen als durch andere Organisationsformen.



Social Business damals ...

Der Sozialreformer **Friedrich Wilhelm Raiffeisen** machte es schon vor 160 Jahren vor. Er entwickelte die Idee von Genossenschaften, um gegen die vorherrschende Armut in der damaligen Zeit zu kämpfen, basierend auf dem Grundsatz „Was einer nicht alleine schafft, das schaffen viele“. Er gilt damit als einer der ersten und bekanntesten Sozialunternehmer. Der Erfolg spricht für sich: in Deutschland sind 22,6 Millionen Menschen Mitglied einer Genossenschaft und weltweit sogar über 1 Milliarde Menschen.

Robert Bosch war davon überzeugt, dass der Markt gutes Handeln belohnt und schlechtes bestraft. Er war daher geradezu Vorbild eines Arbeitgebers, führte den 8-Stunden-Tag ein, um auf die Gesundheit seiner Mitarbeiter zu achten. Er setzte auf faire Löhne und auf bezahlten Urlaub.

Peter Drucker als moderner Management-Vordenker war wiederum der Erste, der das Management als soziale Innovation sah. Er beschrieb sehr genau die soziale Verantwortung von Managern und reduzierte die Tätigkeit eines Managers nicht rein auf die Ökonomie, sondern erkannte in ihr einen Beitrag für die Gesellschaft.

Social Business heute ...



Prof. Muhammad Yunus auf dem Global Social Business Summit 2018 in der Autostadt, Wolfsburg

(Bild: <https://gsbs-2018.com/exhibition/>)

Den Friedensnobelpreisträger **Professor Muhammad Yunus** habe ich vor zehn Jahren zum ersten Mal getroffen und habe mich daher umso mehr gefreut, ihn in diesem Jahr eine ganze Woche lang bei uns willkommen heißen zu dürfen. Ein Mensch, der Millionen Menschen weltweit faszinieren kann. Der Staats- und Konzernlenker zum Umdenken bewegen kann. Jemand, der mit der Idee der Verleihung von Mikrokrediten unzähligen Menschen aus der Armut geholfen hat und mehr als zu- recht den Friedensnobelpreis 2016 erhielt. Dessen Bescheidenheit, Geduld, Freundlichkeit, aber auch großer Humor und leichte Spitzbübigkeit in fast jedem Satz durchscheinen.



Eindruck vom Global Social Business Summit 2018 in der Autostadt, Wolfsburg

(Bild: <https://gsbs-2018.com/exhibition/>)

Social Business hat viele meiner Kolleginnen und Kollegen in einen Bann gezogen, und es ist nicht ganz einfach in Worte zu fassen, was es genau ist... vielleicht hat es etwas mit Sinnsuche nach der Wirtschafts- und Finanzkrise zu tun. Vielleicht mit einem Generationenwechsel und Paradigmen-

wandel in der heutigen Zeit, in der wir leben. Vielleicht mit einer Ermüdung unseres derzeitigen Kapitalismus und der Annahme, dass Menschen ausschließlich durch das Streben nach maximalem Profit motiviert und befriedigt werden. Wir wissen: Profitgier macht nicht glücklich und die Probleme der Welt werden nicht weniger. Vielleicht liegt es auch an dem Wunsch und der Frage, ob es nicht doch auch eine andere Form von Wirtschaft geben kann?

Ich bin fest davon überzeugt, dass sich für jede soziale Herausforderung eine unternehmerische Lösung finden lässt. Was allerdings heute sicherlich keine Zustimmung mehr findet, ist der Gedanke, dass der Markt gutes Handeln von sich aus belohnt. Vielleicht würde auch Bosch seine Haltung heute dazu ändern. Umso wichtiger ist es nun, stärker genau die beiden Ziele miteinander zu verbinden: soziale Zwecke für das Unternehmen anzugehen, aber nach den wirtschaftlichen Spielregeln unseres Wirtschaftssystems. Ich bin fest davon überzeugt, dass wir mit Social Business-Geschäftsmodellen weitreichende und langfristige Lösungen finden können und dabei einen positiven Beitrag für die Gesellschaft leisten – vielleicht sogar systemverändernd wirken können.



 BUSINESS NEU
GEDACHT

 CHRISTINA JÄGER / CO-FOUNDER VON THE PLASTIC LAB BEI GRAMEEN
 CREATIVE LAB UND KONSTANTIN MÜNCHAU / PRAKTIKANT BEI GRAMEEN
 CREATIVE LAB

Social Business pathing the way to a Circular Economy

Wie lässt sich eine globale Kreislaufwirtschaft etablieren? Mit dieser Frage beschäftigen sich Christina Jäger und Konstantin Münchau in ihrem Beitrag. Ihre Antwort lautet: Social Business. Doch die wichtigste Voraussetzung ist ein Mindshift: Auf globaler Ebene müssen Unternehmen ihre Produkte, ihre Logistik und ihre Wertschöpfungsketten grundlegend ändern, um den Ressourcenverbrauch drastisch zu reduzieren.

Each year, the non-profit-organization Global Footprint Network estimates the so-called Earth Overshoot Day. On this day, our global consumption of renewable resources exceeds the earth's ability to regenerate these resources within the same year. All the remaining days and months following the Earth Overshoot Day, we are basically living in a state of resource deficit, consuming more than our planet can regenerate fast enough in order to ensure a sustainable provision of resources in the long run. Back in 1971, the Earth Overshoot Day was marked on the 21st December. Last year, it was the 1st of August meaning that our global demand for ecological resources is equivalent to as if we'd have 1.7 earths to satisfy it – which we obviously don't.

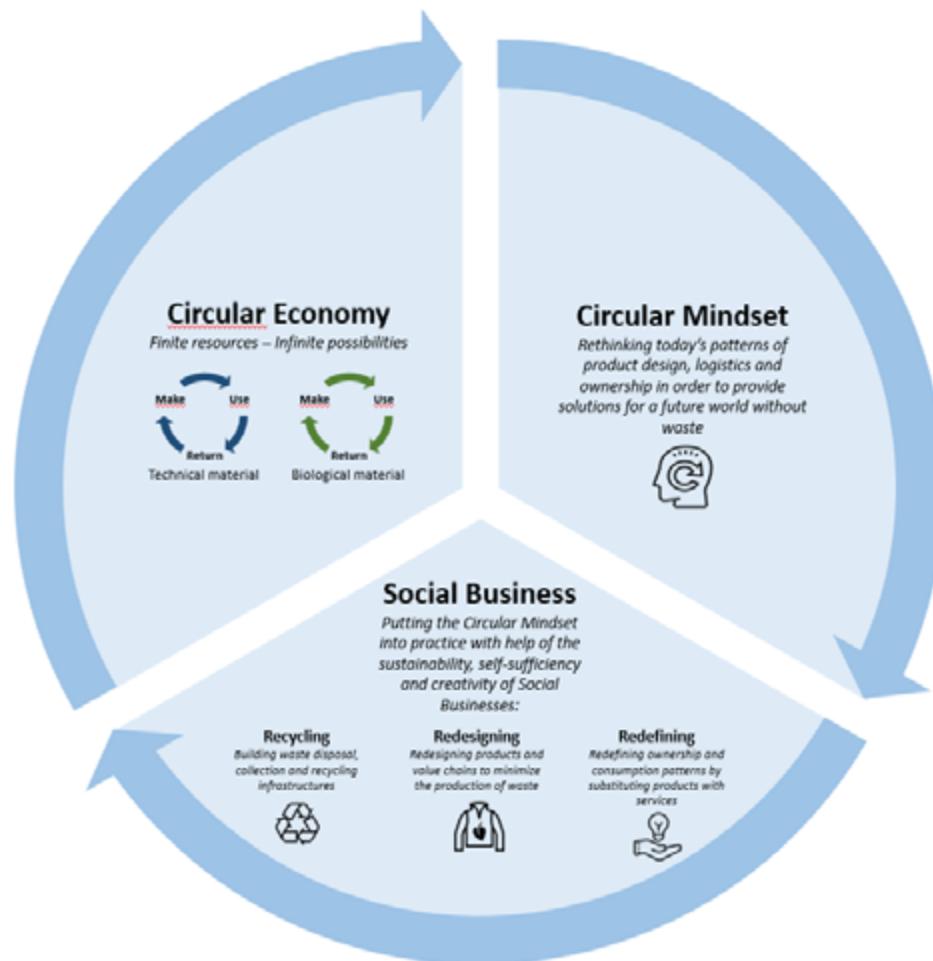
Of course, the concept of Earth Overshoot Day may have its methodological implications. But it does help to visualize one important message: If we want to ensure a decent living for both ourselves and for future generations, we need to drastically change the way we think about production and consumption. Take plastic for example. On the one hand, plastic products have helped to establish new levels of hygiene, health care and comfort in all parts of the world. On the other hand, worldwide plastic production has doubled within the last 20 years and is expected to again quadruple by 2050 – the same year in which, according to a study supported by the Ellen MacArthur Foundation, there might be more plastic than fish in our oceans.

One possible answer to the problem of an unsustainable use of our natural resources and a respectively increasing waste production lies in the concept of a Circular Economy. Today, most of our national economic systems as well as transnational trade basically follow the same linear mindset of “Take, Make and Dispose”. If the sweatshirt, light bulb or smartphone you bought a year ago starts to fall apart, you probably dispose of it and buy a new one, happily supported by the fashion or electronics industry. Our current linear economy which is ascribing economic success mainly to the generation of sales and profits that are expected to increase year by year, paired with a constantly increasing global population, inevitably leads to annually increasing rates of production, consumption and – you guessed it – waste in basically every industry.

Addressing both the ultimate limits of a linear economic system as well as the potential that still lies in the sweatshirt, light bulb or smartphone you just got rid of, a Circular Economy treats resources the way they actually are: finite in their extraction, but almost infinite in their possibility to re-use. Following a paradigm of “Make, Consume, Enrich” of biological material or “Make, Use, Return” of technical material, a Circular Economy aims at creating economic value by reusing the goods of today as the resources of tomorrow. Thereby, the Circular Economy both empowers and requires a mindset that is able to rethink today’s patterns of product design, logistics and ownership in order to provide solutions for a future world without waste.

But how can the theoretical concept of a global Circular Economy, which is full of promising scenarios of a future without waste but not seldom lacks specific examples for their practical success, be implemented in the real (business) world out there?

Well, one way of putting the Circular Mindset into practice is the concept of Social Business which was initiated by Nobel Peace Prize Laureate Prof. Muhammad Yunus. Based on **7 principles**, Social Businesses aim at overcoming social or environmental problems by using the creativity as well as the tools of traditional businesses and entrepreneurship. Due to their hands-on mentality with regard to social and environmental issues, their financial and ecological self-sufficiency as well as their creative re-thinking of products and services, Social Businesses in many cases provide inspiring examples for the practical implementation of a Circular Mindset. This implementation of a Circular Economic paradigm through Social Business mainly reveals itself in three different ways:



© Grameen Creative Lab

In developing countries, the development of a sufficient infrastructure of waste disposal, collection and recycling is a priority in the transformation process to a circular economy. With regard to the widespread insufficient organization of such an infrastructure through the state, informal waste workers and Social Business entrepreneurs provide important waste collection and recycling services in many developing regions. Social Businesses do not only directly address the issue of plastic waste and marine litter but at the same time also provide more dignified and better paid working conditions for their employees thus empowering waste pickers and informal sector workers.

In industrialized countries, Social Businesses actively promote the transformation towards a Circular Economy by focusing on the prevention of waste along the entire value chain. Using the abundant technological and infrastructural possibilities of industrialized countries, Social Businesses actively implement a Circular Mindset by redesigning products and their packaging, by reorganizing supply chains, substituting artificial by decomposable raw materials and offering products made for reuse instead of single use. Social Businesses create circular economic patterns by developing products that can be disassembled, repaired, reused or – at the end of their life cycle – recycled ecofriendly.

Besides a sufficient waste management infrastructure and a transformation of values chains towards a state of zero waste and 100% regeneration, the implementation of a Circular Mindset through Social Business is also presented by a radical shift in the way we think about the ownership of products. As the sharing economy is thriving, the transformation towards a Circular Economy triggers the substitution of purchasable products by respective services in many industries. Instead of buying a light bulb for example, you may pay for the service of providing you with light. While the products remain the property of their manufacturer, the company takes care of their installation, repair, replacement and re- or upcycling. This way, you as a customer no longer have to deal with the upset about malfunctioning products you just recently spent money on or the disposal of them, while the company is able to maintain ownership over its valuable resources.

In order to achieve circular economic patterns and business models on a global level, large corporations and entire international industries need to redesign their products, logistics and value chains. However, to be able to do so, both economic and political stakeholders first and foremost need to adapt something most Social Business entrepreneurs already have rooted deep inside them: a Circular Mindset. Only by leaving linear economic paradigms behind us and by adapting a circular way of thinking into our economic models and business operations, we will be able to postpone the Earth Overshoot Day back to where it belongs: at the very end of a year.

In order to accelerate the transformation towards a Circular Economy and to tackle environmental issues such as plastic pollution, deforestation or the emission of greenhouse gases through Social Business, The Grameen Creative Lab officially launched the Yunus Environment Hub during the Social Business Day on June 28, 2019 in Bangkok. The Yunus Environment Hub is an initiative to raise awareness for the urgency to act upon the environmental crisis and to support the creation of Social Businesses that address environmental issues.

A black and white portrait of Benjamin Talin, a man with a beard and short dark hair, wearing a dark button-down shirt. He is looking directly at the camera with a slight smile. The background is a blurred image of bare tree branches.

BUSINESS NEU
GEDACHT

BENJAMIN TALIN / GRÜNDER UND GESCHÄFTSFÜHRER VON
MORETHANDIGITAL.INFO, EXPERTE FÜR DIGITALE TRANSFORMATION

7 Elemente für den **Aufbau** einer erfolgreichen Strategie

Eine klare Strategie ist die Grundlage für ein erfolgreiches Unternehmen.

Gerade in der Digitalisierung sollten Unternehmen eine Strategie verfolgen, die ihr Handeln leitet. Das führt Benjamin Talin in seinem Beitrag aus. Er macht deutlich: Die Rolle einer Zukunftsvision als Grundlage der Strategie ist entscheidend, denn auf ihr basiert das gesamte weitere Vorgehen und sie ist in der Lage, Mitarbeiter und Geschäftspartner auf der Reise in die Zukunft mitzunehmen.

Firmen brauchen eine Strategie. Das wird oft gesagt, doch nur wenige Firmen haben eine wirkliche Strategie. Es muss nicht mal um Themen wie Digitalisierung, neue Geschäftsmodelle, die eigene digitale Transformation gehen, wenn die Frage der Strategie gestellt wird. Dass viele Firmen sich ohne Strategie mehr um den Day-to-Day Job kümmern ohne großes Ziel und ohne Plan, kann langfristige Auswirkungen auf deren Geschäftserfolg haben. Da viele Firmengründer immer noch Probleme haben, eine Strategie zu definieren und auch nicht wissen, welche Elemente grundsätzlich in einer Strategie vorkommen, erklären wir hier kurz die sieben wichtigsten Elemente einer Strategie.

Wichtig ist dabei immer zu verstehen, dass jede strategische Planung mit der Vision startet, die mit jedem Schritt immer greifbarer wird für die Verantwortlichen.

7 wichtige Elemente beim Aufbau einer Strategie für Unternehmen

1. Vision – Ohne die Vision gibt es keine Strategie

Das sogenannte „Vision Statement“ ist einer der zentralen Bestandteile einer guten Strategie. Dabei sollte man klar langfristig denken. Wohin soll die Reise des Unternehmens gehen und vor allem auch die Vision der Firma erklären, wo diese in drei, fünf oder mehr Jahren stehen soll.

Speziell hier sollte man darauf achten, wirklich seinen eigenen Kern und seine eigenen Ziele herauszuarbeiten und sich damit über mehrere Stunden und Tage zu beschäftigen. Diese Vision ist dann die Grundlage für alle weiteren Schritte.

Ein gutes Beispiel für eine Vision hat Amazon:

“Our vision is to be earth’s most customer-centric company; to build a place where people can come to find and discover anything they might want to buy online.”

(Amazon Business Vision)

2. Mission – Klarstellen, wer man ist

Im Gegensatz zu der Vision einer Zukunft der Firma ist das Mission Statement die Beschreibung dessen, was man selbst als Firma darstellt. Dabei geht man darauf ein, was einen einzigartig macht und wie man die Kunden womit glücklich macht.

Oft werden auch Vision und Mission Statement in ein einziges vereint. Dabei sollte man aber klar abgrenzen, dass man beschreibt, wo man jetzt ist, was man jetzt darstellt und was man alles unternimmt, um sich in Zukunft auf seine Vision hinzubewegen.

Ein gutes Beispiel für ein Vision Statement ist Harley Davidson:

“We fulfill dreams through the experience of motorcycling, by providing motorcyclists and the general public with an expanding line of motorcycles and branded products and services in selected market segments.”

(Vision Statement von Harley Davidson)

3. Core Value – Die Werte eines Unternehmens

Indem man sich mit seinen Grundwerten beschäftigt, kann man auch schnell abgrenzen, welche Werte man als Firma vertritt und welche man meidet. Dies ist auch fast wie eine Anleitung, wie man arbeitet, um die eigenen Ziele zu erreichen.

Coca Cola hat sehr klare und auch einfache Core Values:

- **Leadership:** The courage to shape a better future
- **Collaboration:** Leverage collective genius
- **Integrity:** Be real
- **Accountability:** If it is to be, it's up to me
- **Passion:** Committed in heart and mind
- **Diversity:** As inclusive as our brands
- **Quality:** What we do, we do well

4. SWOT Analyse

Für das Erreichen von Zielen ist nicht nur eine Handlungsanweisung praktisch, sondern auch zu wissen, wo man steht und was die eigenen Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken sind. Genau das ist die Aufgabe der SWOT Analyse. Damit werden systematisch die Bereiche beleuchtet. Am besten funktioniert das mit möglichst vielen Mitgliedern der Firma, damit man eventuelle, nicht so offensichtliche Schwachstellen oder Stärken besser erfassen kann.

- **Strengths** – Hier beschreibt man die eigenen Stärken. Beispielsweise wo man besser ist als die Konkurrenz, welche Vorteile man hat etc.
- **Weaknesses** – Hier führt man auf, welche Schwächen es in der Firma gibt. Bspw. Nachteile, Probleme, Stolpersteine etc.
- **Opportunities** – Welche möglichen Chancen gibt es am Markt und wo gibt es Möglichkeiten, sich zu entwickeln?
- **Threats** – Welche Gefahren können am Markt entstehen und worauf sollte man aufpassen?

5. Langfristige Ziele

Nachdem man sich intensiv mit der Vision, der eigenen Mission sowie seiner SWOT Analyse beschäftigt hat, sollte man sich auch Ziele setzen. In diesem Dokument versucht man in drei bis fünf Statements zu beschreiben, wie man die eigene Vision konkret erreichen will. Dabei formuliert man

die Pläne kurz aus, damit diese nachvollziehbar werden. Dieser Schritt hilft auch, realistisch zu betrachten, inwieweit die Vision realistisch oder unrealistisch ist.

6. Ziele für jedes Jahr setzen

Anhand der langfristig gesetzten Ziele von Punkt 5 empfiehlt es sich, diese auf jährliche Basis abstrahieren. Was müssen wir dieses Jahr erreichen, um unsere langfristigen Ziele zu erreichen? Was ist der gewollte Fortschritt dieses Jahr?

Speziell diese Ziele sollte man nach dem SMART Prinzip erstellen.

- Specific – Einfache, klar definierte und relevante Ziele
- Measurable – Ziele müssen messbar und vergleichbar sein
- Achievable – Erreichbare Ziele setzen
- Realistic – Ziele müssen realistisch und umsetzbar sein
- Time-based – Die Ziele müssen klare Start-End-Punkte haben oder zeitlich abgrenzbar sein.

7. Aktionsplan erstellen

Das finale Herunterbrechen der Planung ist dann mit dem Aktionsplan, englisch „Action Plan“, in dem konkretesten Level. Hier definiert man klare Tätigkeiten für die einzelnen Ziele im Jahr. Diese müssen je nach Komplexität der jährlichen Ziele auch dementsprechend detailliert erklärt werden. Speziell der Aktionsplan sollte auch für jeden leicht nachvollziehbar sein, damit Mitarbeiter oder auch die Geschäftspartner eine möglichst einfache Übersicht der zu machenden Aktivitäten haben.

“A vision without a plan is just a dream. A plan without a vision is just drudgery. But a vision with a plan can change the world.”



ORGANISATIONS- DESIGN


 ORGANISATIONS-
DESIGN

JÖRG JELDEN / BERATER FÜR PARTIZIPATIVE STRATEGIE-/ INNOVATIONS-/ ORGANISATIONSDESIGN-PROJEKTE UND CO-FOUNDER VON KOMFORTZONEN.DE

Transformationsprozesse: Wenn Unternehmen sich auf eine Reise ins Unbekannte begeben

Transformationsprozesse zeichnen sich im Vergleich zu anderen Projekten durch ihren offenen Ausgang aus. Jörg Jelden zeigt in seinem Beitrag auf, warum er sich in seiner Beratungstätigkeit für Unternehmen in Transformationsprozessen auf das Prozesshafte fokussiert und sowohl die Eigendynamik als auch die Komplexität von Change-Prozessen anerkennt und berücksichtigt. Ad-hoc-Interventionen, abgestimmt auf die jeweilige Situation und Zielsetzung der Akteure, sind ein Kernelement seiner partizipativen Strategie.

Die großen Transformationen

Gesellschaft, Wirtschaft und Organisationen stehen vor vielfältigen Herausforderungen und großen Umbrüchen. Alte Paradigmen und Regimes verlieren an Bedeutung, neue Ansätze gewinnen an Zugkraft. Viele Unternehmen begeben sich gegenwärtig auf eine Reise, um sich grundlegend zu erneuern. Sie wollen digitaler, agiler, kundenzentrierter, mitarbeiterfreundlicher, diverser, innovativer, partizipativer, grüner ... werden. Die Art, wie viele Organisationen diese Transformationen angehen, unterscheidet sich deutlich vom bisherigen Umgang mit Veränderungen. Klassischerweise definiert ein Unternehmen – nicht selten gemeinsam mit einem Management-Consulting-Partner – große

strategische Ziele, die dann mit Hilfe von Change-Managern lokal implementiert werden sollen. Dieser arbeitsteilige Umgang mit Wandel ist wenig erfolgreich. Das führt letztlich dazu, dass sowohl Mitarbeiter als auch Führungskräfte „change-müde“ werden.

Bei Transformationsprojekten ist dagegen unklar, wohin genau die Reise gehen wird und was dabei unterm Strich herauskommen soll. Sie verbinden bewusst strategische, innovatorische und organisationale Fragestellungen. In Ermangelung enger Vorgaben von oben werden Transformationsprojekte oft partizipativ und agil angelegt. Mitarbeiter unterschiedlicher Führungsebenen sollen sich frühzeitig einbringen können und eigene Gestaltungsspielräume entdecken, damit man sie hinterher nicht noch irgendwie „mitnehmen“ muss. Sie sollen jenseits der vorhandenen Fach- und Abteilungslogiken zusammenarbeiten und Neues kreieren. Das Neue soll mit Prototypen in Pilotprojekten verprobt werden. Über schnelle Iterationen sollen kontinuierliches Lernen und Verbesserungen sichergestellt werden. Unsere Aufgabe ist dann neben der Moderation von Workshops die Beratung im Transformationsprozess und im Projekt- und Partizipationsdesign.

Prozess statt Projekt

Als Berater sind wir regelmäßig aufgefordert, für Auftraggeber Konzepte zu erstellen, wie wir Projekt X oder Y strukturieren würden. Wir sollen ein Vorgehen skizzieren (und womöglich auch noch entsprechend bepreisen), von dem die Beteiligten sich eingestehen, dass spätestens nach dem zweiten Schritt schon vieles deutlich anders sein wird, als man sich das anfangs vorgestellt hat. Projekte haben einen klaren Anfang und (theoretisch) auch ein klar definiertes Ende. Ein Plan soll helfen, möglichst schnell, sicher und sauber von A nach B zu kommen. Aber so funktioniert die heutige Welt nun einmal nicht – und vermutlich tat sie das auch früher nicht. Wer versucht, eine detaillierte Roadmap für eine Reise ins Unbekannte zu entwerfen, erzeugt Scheinsicherheit und läuft Gefahr, in die Zynismusfalle zu tappen, wenn der Plan nach den ersten Schritten wieder über den Haufen geworfen wird.

Wir versuchen daher, jenseits des Projekt-Denkmodells zu arbeiten und Kunden für den Verlauf von Transformationsprozessen mit seinen Eigendynamiken und Komplexitäten zu sensibilisieren. Wir versuchen, ein Bewusstsein dafür zu schaffen, dass sich ein Vorhaben nicht in abschließbaren und abgeschlossenen Boxen und starren Rahmen zu denken lässt. Der Prozess-Begriff ist natürlich auch etwas schwierig. Im Gespräch mit Auftraggebern ist alles, was nicht Kultur ist, irgendwie Prozess: Von SAP bis zu Prozesshandbüchern gibt es für alles ein niedergeschriebenes How-To.

Prozess – Verfahren – Methode

Über das **Institut für Partizipatives Gestalten** in Oldenburg, die stark im Bereich der Stadtentwicklung und Bürgerbeteiligung aktiv sind, sind wir auf ein sehr spannendes Prozessverständnis gestoßen, das uns inspiriert hat. So hilft uns deren Abgrenzung zwischen Prozessen, Verfahren und

Methoden zum Beispiel sehr. Der Prozess ist der übergeordnete Verlauf, der durch das Zusammenspiel aller Akteure und Stakeholder und dem Kontext entsteht. So ein Verlauf hat spezifische Eigendynamiken, ist nur sehr begrenzt vorhersehbar und kontrollierbar. Das Verfahren (oder auch das Projekt) ist unser Strukturangebot als Prozessberater, um die Dynamiken des Prozesses zu verstehen, zu beeinflussen und für uns zu nutzen. Methoden sind dagegen die konkreten Werkzeuge, die wir in den Interventionen und bei der Gestaltung von Interaktionsräumen einsetzen.

“Any change initiative comes down to two questions: How do you ignite a fire? And then, how do you keep the flame alive?”

Tim Leberecht

Tim Leberecht vom **House of Beautiful Business** brachte es kürzlich mit diesem Tweet auf den Punkt. Es geht nicht nur darum, die Eigendynamik eines Prozesses anzuerkennen. Mit unseren Interventionen versuchen wir auch, ein Momentum für neues Denken und Handeln zu entwickeln und zu stützen.

Die drei Seiten der Organisation

Eines der Denkmodelle, das wir gern heranziehen, um ein Verständnis für die Ausgangssituation und die vorherrschenden Eigendynamiken zu bekommen, ist das der **drei Seiten einer Organisation**, entwickelt von **Prof. Dr. Stefan Kühl** und **Metaplan**. Es besagt, dass Organisationen eine formale, eine informale und eine Schauseite haben.

Auf der **formalen Seite** findet sich alles, was formalisiert und geregelt ist. Die Aufbau- und Ablauforganisation, Hierarchien, Entscheidungswege, Regeln, Vorgaben, Incentivierungen, die Strategie und vieles mehr. Die formale Seite benennt, wie es sein sollte. Das beginnt mit einem Blick aufs Organigramm und endet mit einer Betrachtung der Regeln, Programme und Zielsysteme.

Die **informale Seite** beschreibt, wie es wirklich ist, selbst wenn das eigentlich nicht sein dürfte. Häufig wird das Informale als **Unternehmenskultur** bezeichnet. Die gelebten Macht- und Vertrauensverhältnisse zwischen den Akteuren gehören hier ebenso in den Blick wie andere abweichende Praktiken.

Die **Schauseite** ist dagegen etwas, das man anderen von sich zeigt bzw. zeigen will. Dabei geht es nicht nur um Selbstdarstellung und Marketing. Auch die Wertekommunikation spielt hier eine große Rolle. Man sagt, was einem wichtig ist, ohne dass sich daraus direkt konkretes Handeln ableiten ließe.

Diese drei Seiten helfen uns, in der Anfangsphase eines Beratungsprojekts mit dem Kunden zu klären, worum es eigentlich geht und auf welcher Ebene erste Interventionen ansetzen könnten. Aus dem Zusammenspiel der drei Seiten lassen sich bestehende Eigendynamiken erklären. Die Komplexität wird sichtbar. Das Denkmodell der drei Seiten hilft uns, Hypothesen für den weiteren Verlauf abzuleiten.

Wie jeder Aspekt einer Organisation gilt es auch bei Transformationsprozessen die drei Seiten zu berücksichtigen. Formal wird definiert, wie der Wandel angegangen und wie welche Projekte (!) ablaufen sollen. Informal läuft der Prozess ganz anders ab als der Projektplan es vorsieht und es wird über das Vorhaben geredet. Und auf der Schauseite müssen die Verantwortlichen das Vorhaben bei Stakeholdern vorstellen, erklären und bewerben.

Die Eigendynamiken von Transformationsprozessen ernst nehmen

Aus diesen Gedanken zum Verlauf von Transformationsvorhaben ergeben sich einige spannende Ableitungen für unsere Arbeit als Prozessbegleiter.

Die spezifische Eigendynamik erkennen und regulieren.

Prozesse verlaufen nicht entlang linearer Phasen, wie fast alle Transformations- und Change-Modelle suggerieren, und auch unsere Arbeit lässt sich nicht anhand einer Phasenlogik strukturieren. Als Berater in Transformationsprozessen müssen wir immer wieder ein Verständnis entwickeln, was sich gerade vollzieht, worum es gerade auf einer tieferen Ebene geht und was die Akteure gerade benötigen. Auf dieser Basis gestalten wir dann die kommenden Interventionen.

Um Transformationsprozesse zu beeinflussen, braucht es Partizipation der wichtigen Akteure.

Wenn die richtigen Akteure zusammenkommen, ein gemeinsames Verständnis entwickeln, intensivere Beziehungen aufbauen und sich auf gemeinsames Handeln verständigen, entstehen Impulse und Initiativen, die vorher nicht denk- und erkennbar waren. Wir sehen Interaktionsräume wie z.B. Workshops, Klausurtagungen oder Managementkonferenzen als kritische Momente in Transformationsprozessen. Und gleichzeitig gilt: ein einziger Workshop wird die Welt nicht verändern. Als Berater helfen wir Auftraggebern daher immer auch bei Partizipationsfragen: Was sind sinnvolle weitere Interventionen? Wer sollte (jetzt) mitmachen (dürfen) und wer vielleicht auch (noch) nicht? Wieviel Einbeziehung ist auch mit Blick auf die Ressourcen und Zeitfenster möglich? Als Prozessbegleiter setzen wir neben dem Diskurs auf **handlungsorientierte Ansätze, um intensivere Begegnungen, Explorations- und Lernerfahrungen zu ermöglichen.**

Ergebnisoffenheit erfordert agile Vorgehensweisen.

Zu Beginn der Zusammenarbeit wissen wir häufig noch nicht, was das konkrete Ergebnis des Projekts sein wird. Und die Kunden wissen es in der Regel auch nicht. Natürlich wird die gemeinsame Arbeit mit bestimmten Intentionen und Motivationen gestartet, aber konkrete Vorstellungen, die es umzusetzen gilt, gibt es selten. Mit Blick auf die Eigendynamik und Ergebnisoffenheit solcher Transformationsprozesse braucht es Verfahren, die diesen komplex-chaotischen Verläufen gerecht werden. Das bedeutet für uns vor allem, dass wir auf Sicht fahren und unterwegs justieren. Als Alternative zu festen Projektphasen versuchen wir, Zyklen von sechs, acht oder zwölf Wochen zu etablieren. Wir planen maximal den nächsten Zyklus im Detail. Zusätzlich etablieren wir Lern- und Kommunikationsrituale (z.B. Standups und Retrospektiven) sowie ein visuelles Management der aktuellen Aktivitäten (z.B. Kanban-Boards). Das Bedürfnis von Auftraggebern nach Sicherheit versuchen wir nicht im Was, sondern im Wie zu befriedigen. Das Tolle ist: mehr und mehr Kunden sehen das ganz genauso. Sie können sich eingestehen, dass sie nicht genau wissen, wohin die Reise gehen wird und sind bereit, sich mit ihren Mitarbeitern auf eine Reise in nicht kartographiertes und teilweise auch nicht kartographierbares Terrain einzulassen.

Prozesshypothesen statt Projektpläne.

In Transformationsprozessen kommt den Projektdesigns eine neue Bedeutung zu. Sie sind nicht mehr in Stein gemeißelt und stellen keine formalen Wahrheiten mehr dar. Gleichwohl haben Projektskizzen eine Funktion als Sicherheitssurrogate im komplex-chaotischen Bedingungsgefüge. Sie dienen dazu, den partizipierenden Akteuren grobe Orientierung zu geben. Sie helfen uns, Aufwände zu schätzen. Aber im Gegensatz zu starren Projektplänen versuchen wir, mit Auftraggebern ein gemeinsames Bild zu entwickeln, wie die nächsten Interventionen aussehen könnten – wohl wissend, dass es auch ganz anders kommen mag. Und auch retrospektiv helfen sie, nachzuvollziehen, was bisher geschah und was anders lief als erwartet.

Die Akteure ins Verproben bringen.

Unsere Arbeit ist stark von einer Handlungs- und Ergebnisorientierung geprägt. Es geht uns darum, die Akteure schnell ins Handeln und Ausprobieren zu bringen. Dieses Handeln mag teilweise aktivistisch wirken, weil einzelne Akteure beginnen, Dinge auszuprobieren, die aus strategischer Sicht vermeintlich keinen Sinn machen, sondern nur individuell oder lokal Sinn stiften. Gleichzeitig verpuffen auch strategische Initiativen regelmäßig, sie versanden oder werden verschoben. Weil Innovationen immer auch von Zufällen und nicht-intendierten Zufallsfunden geprägt sind, befürworten wir meistens jegliche Art von Eigeninitiative, die irgendwie auf das gemeinsame Ziel oder die gemeinsame Vision gerichtet sind, und versuchen zu helfen, sie in fruchtbare Bahnen zu lenken.

Wer weiß schon vorher, was dabei herauskommt? Und am Ende geht es vielfach auch darum, dass Menschen in Organisationen sich ihrer Gestaltungsspielräume bewusst werden und ihre Selbstwirksamkeit wiederentdecken.

Einen kontinuierlichen Lernmodus etablieren

Die aktuellen Umbrüche bieten Unternehmen eine große Chance. Das Navigieren in unbekannten Gewässern erfordert ständiges Überprüfen und Nachjustieren. Es reicht daher nicht, Pilotprojekte aufzusetzen und schnell Prototypen zu testen, wenn es keinen gemeinsamen Blick auf die Arbeitsweisen und die Ergebnisse davon gibt. Dieser kontinuierliche Lernmodus ist vermutlich der größte Schatz, den Unternehmen auf ihren Transformationsreisen heben können. Eine funktionierende Lernmethodik zu finden, ist am Ende mitunter wertvoller als die konkreten Ergebnisse einer Pilotierung.

ORGANISATIONS-
DESIGN

MONIKA MEURER / GRÜNDERIN UND GESCHÄFTSFÜHRERIN VON DIE MEURERS OÜ

Unser **mobiles** Büro

Wie lässt sich Müll vermeiden? Mit dieser Frage setzte sich Monika Meurer auseinander und kam zu dem Schluss, ein mobiles Büro für ihr Unternehmen einzurichten. Der Papierverbrauch im mobilen Büro liegt nahe null – ausgedruckt werden muss etwas lediglich zweimal pro Jahr. Ansonsten nutzen die Meurers verschiedene Apps auf Smartphone und Tablet, um ihr Büro zu organisieren. Wie das im Alltag funktioniert, beschreibt Monika Meurer in ihrem Beitrag.

Und schon wieder eine **Blogparade**. Hatte ich schon gesagt, dass ich Blogparaden liebe?

Diesmal geht es um **#Kopföffner**. Ein schönes Wort. Und da wir uns alle mit der **Zukunft** beschäftigen sollten, hoffe ich, denke ich, dass wir zu diesem Thema auch etwas beitragen können.

Nachdem wir schon seit zig Jahren selbständig waren und sind. Achim und ich jeweils allein und jetzt zusammen, haben wir alles durchgespielt: Homeoffice, externes Büro und jetzt eben mobiles Büro.

Ich erzähle Euch heute einfach mal, wie wir das machen. Was für Geräte haben wir? Und welche Hilfsmittel und Apps nutzen wir für unsere tägliche Arbeit? Mobiles Büro heißt auch **fast papierlos**. Wir können nicht auch noch Aktenordner und Ablagefächer oder Postkörbe mit uns rumschleppen. Deswegen ist unser Papierverbrauch fast null.

Aber von vorne:

Mein wichtigstes **Arbeitsgerät** ist mein **Smartphone**. Ich nutze es tagsüber sehr viel und auch unterwegs bei **Fotoshootings**. Ich lese **Mails**, informiere mich auf **Twitter** und kommuniziere über **WhatsApp**. Hier richten wir meistens mit Kunden Gruppen ein, um uns schneller abstimmen zu können. Weil ich das Smartphone immer schnell zur Hand nehmen können muss, habe ich lange nach einer vernünftigen Halterung gesucht und auch eine gefunden. Nun habe ich das Gerät immer umhängen. Ich kann es schnell zücken, um ein Foto zu machen oder etwas nachzuschlagen.

Wenn ich irgendwo etwas Interessantes sehe oder in einer Zeitschrift etwas lese, dann mache ich davon ein Foto. Ist es eine **Webadresse**, öffne ich sie und schaue, ob ich mir diese Seite merken muss. Dann kommt der Link in **Google Notizen**. Ist er auch für andere interessant, verschicke ich ihn. Oder ich tweete ihn, wenn ich glaube, dass das noch mehr Leute interessieren könnte.

Buchhaltung

Für die Buchhaltung nutzen wir **Scanbot**. Hiermit können wir Belege sehr gut erfassen und sie werden bei uns sofort in **GoogleDrive** geladen. Von dort kann die Buchhalterin sie einsehen oder sich herunterladen. Weiterhin nutze ich noch **Numbers**, um verschiedene Statistiken zu erstellen. Hier tippe ich meistens die Beträge einfach ab und füge sie in Tabellen ein.

Die vorbereitende Buchhaltung erledige ich am **iPad**. Hier liebe ich den Splitscreen. So kann ich mir zwei Dokumente nebeneinander legen und sie abgleichen. Zum Beispiel, ob für alle Buchungszeilen die Belege vorliegen. Leider funktioniert der Stift nicht auf jedem Dokument und da man keine zwei Dokumente aus einer App nebeneinander legen kann, behelfe ich mir oft mit einem Screenshot, den ich anschließend wieder lösche.

Arbeitsalltag

Google Maps sagt uns hoffentlich, wo wir unterwegs etwas einkaufen können oder etwas reparieren lassen können.

Während meiner Arbeit als **Non-Mystery-Guest** erfasse ich meine Beobachtungen in einer einfachen **Pages** Tabelle, die ich als Vorlage gespeichert habe. Es gibt zwei Spalten. Eine für das Foto und die zweite für meine Anmerkungen.

In **Besprechungen** nutze ich die App **Notizen**. Ich hatte gehofft, dass ich das iPad wie einen Notizblock nutzen könnte und einfach etwas mit dem Stift notieren könnte. Entweder schreibe ich so komisch oder ich habe noch nicht die richtige App gefunden. Ich mag nicht, dass sie meine Schrift ändern und auch die Anordnung verändern. Meistens reichen aber ein paar Stichworte aus.

Selbst wenn wir zum Beispiel **Arbeitspläne** in Papier ausgehändigt bekommen, fotografieren wir sie ab, weil man so besser Informationen untereinander austauschen kann.

Visitenkarten oder **Flyer**, die wir ausgehändigt bekommen, werden auch abfotografiert bzw. mit Scanbot erfasst. Leider lässt die Texterkennung hier noch zu wünschen übrig, sonst könnte man sehr gut nach Kontakten suchen.

Administration

Zur **Akquise** und **Auftragsbearbeitung** nehmen wir seit Neuestem **Tapforms**. Hier können wir alles Wichtige zu Kunden und eventuellen Neukunden notieren.

Wichtige Belege scanne ich auch mit Scanbot und diese werden auch in GoogleDrive abgelegt. Die Papierversion hebe ich zusätzlich noch auf. Dafür habe ich zwei sogenannte Frösche (die sind leider aus Plastik – gibt es da inzwischen was umweltfreundlicheres?). Auf einem hefte ich die geschäftlichen Belege ab und auf dem anderen die privaten. Dazu habe ich einen sehr kleinen flachen mobilen Locher.

Papier

Manchmal bekommen wir bei einer Schulung oder bei einem Barcamp einen **Notizblock** geschenkt. Wenn ich diese nicht weiter verschenke, nutze ich sie selber. Ich habe einen Bleistift, einen Kugelschreiber und einen Tintenfüller dafür. Einige **Postkarten**, die wir auch mal geschenkt bekommen oder gratis Postkarten habe ich auch dabei. Genauso bekommt man manchmal z.B. beim Arztbesuch einen **Briefumschlag** mit ausgehändigt. So habe ich immer einen parat, falls ich mal etwas verschicken muss. Einige **Büroklammern**, die man auch mal bekommt, ergänzen mein Büro. Eine Rolle **Klebeband** gibt es noch und ein paar **Sichthüllen**.

Geräte

Ich nutze ein **iPhone** mit Halterung und ein **iPad Pro** mit Standfuß und externer Tastatur.

Achim hat inzwischen wieder einen **iMac** und nutzt dazu eine externe Tastatur sowie ein **Wacom Tablet** mit Stift für die Fotobearbeitung. Dazu gesellen sich ein paar **mobile Festplatten** und eine **Kabelkiste**. Als Backup werden die Fotos auf einer zweiten Festplatte gespiegelt, die wir ab und zu an Freunde schicken. Achim hat auch noch einen **Laptop** und ein iPhone.

Wir haben immer einige Mehrfachstecker dabei und eine ganze Sammlung an Ladekabeln. Damit wir mit allen Geräten auch immer online sein können, haben wir einen mobilen Router und mittlerweile eine beachtliche Sammlung an SIM-Karten aus verschiedenen Regionen/Ländern von unterschiedlichen Anbietern.

Vorteil

Wir sparen Unmengen an Papier oder Druckerpatronen und Plastik. Das gesamte Büro ist innerhalb weniger Minuten transportfähig und kann überall dort aufgebaut werden, wo es einen Schreibtisch und WLAN gibt.

Nachteil

Mit der ein oder anderen Institution oder Kunden gibt es Diskussionen, weil partout auf Papier beharrt wird und zum Beispiel eine **Rechnung als PDF** nicht akzeptiert wird. Etwa zweimal pro Jahr müssen wir tatsächlich etwas ausdrucken. Das geht dann meistens beim Kunden oder im Hotel. Ab und zu müssen wir auch etwas per Post verschicken. Es ist zeitaufwendig, entsprechende Apps oder Anbieter zu suchen, die digital funktionieren.

Fazit

Es geht. Man kann eine Firma von einem mobilen Büro aus führen. Einiges spart viel Zeit, anderes ist etwas mühsamer. Aber der Ressourcenverbrauch ist außer Strom sehr gering.

ORGANISATIONS-
DESIGNDANIELA RÖCKER / CO-FOUNDER UND GESCHÄFTSFÜHRERIN BEI
KULTUR-KOMPLIZEN

Von Old Work zu **New Work**: Die Brücke heißt Ambidextrie oder hybride Organisation

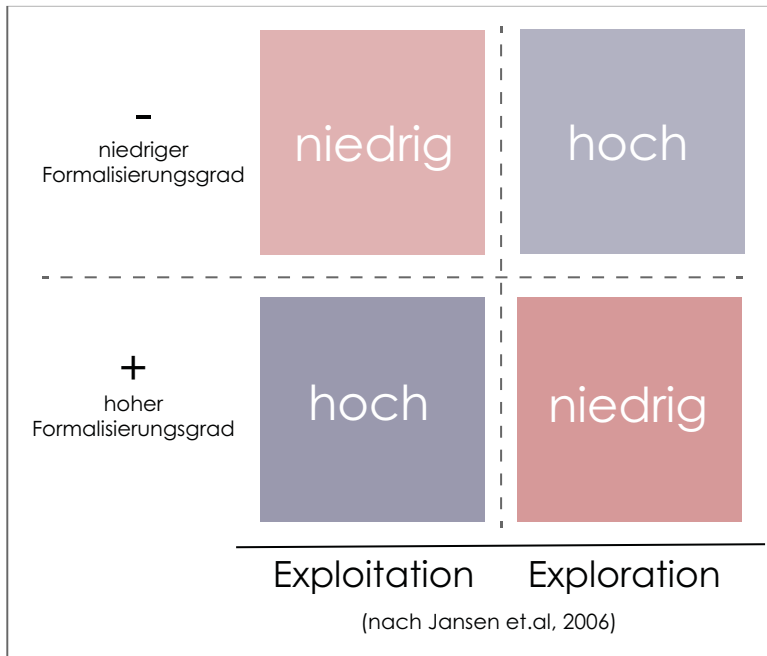
Nachhaltigkeit und Klimaschutz müssen Teil von Unternehmensstrategien werden. Doch wie gelingt das? Daniela Röcker stellt in ihrem Beitrag das Modell der Ambidextrie vor, in dem Unternehmen die Brücke zwischen Exploration und Exploitation schlagen und dadurch sowohl Innovationen schaffen als auch das Tagesgeschäft gewinnbringend managen. Ambidextere Organisationen verbinden dadurch formalisierte Abläufe mit Unternehmensbereichen, die von hoher Flexibilität gekennzeichnet sind.

Der Weg von einer alten Wirtschaft hin zu einer neuen Wirtschaft führt für etablierte Unternehmen über die Brücke der Ambidextrie bzw. der hybriden Organisation. Punkt. Damit ist theoretisch alles gesagt. Theoretisch.

Was ist Ambidextrie?

Das lateinisch-neulateinische Wort Ambidextrie („ambo“ – beide ‚zusammen‘; „dexter“ – rechtsseitig) stammt aus der medizinischen Fachsprache und bedeutet „gleich ausgebildete Geschicklichkeit beider Hände“ oder „Beidhändigkeit“. Eingang in die Organisationstheorie findet der Begriff seit

der zweiten Hälfte der 1970er Jahre (u.a. Robert B. Duncan 1976; James March 1991; Charles O'Reilly/ Michael Tushman 1996) und ist ein eigenständiges Feld in der klassischen Betriebswirtschaftslehre. Sidekick für Lean-Freaks: Toyotas Firmenkultur ist von Ambidextrie geprägt und zeigt sich dort z.B. im Konzept „Kultur der Widersprüche“. Im Kontext New Work erfährt das Thema aktuell eine Renaissance. Die Forschung zur Ambidextrie ist fortgeschritten und bietet diverses und umfassendes Material und damit Impulse u.a. zur operativen Gestaltung organisationalen Lernens, zum Organisationsdesign, zur Organisationsarchitektur.



© Kultur-Komplizen 2018

Zum Begriff existieren verschiedene Definitionen, jedoch sind sie sich alle sehr ähnlich. Laut O'Reilly/ Tushman zeichnet sich ein ambidexteres Unternehmen durch die Fähigkeit aus, gleichzeitig forschen (Exploration) und ausnutzen/optimieren (Exploitation) zu können, um langfristig anpassungsfähig zu sein. In der Realität findet sich diese Dualität u.a. in Unternehmen, die einerseits das bestehende Tagesgeschäft effizienter gestalten, gleichzeitig aber eigene Experimentier- und Innovationsräume schaffen und/oder strategisch in Start-ups investieren (räumliche Ambidextrie). Je nach Formalisierungsgrad eines Unternehmens ändert sich das quantitative Verhältnis von Exploitations- zu Explorationsaktivitäten (s.u.).

An dieser Stelle genug der Erklärung zum Begriff, wer sich nicht durch eine Vielzahl an Literatur wühlen, aber trotzdem tiefer einsteigen möchte, dem empfehle ich ausdrücklich die Dissertation von Tobias Keller (2012) „Verhalten zwischen Exploration und Exploitation – Ein Beitrag zur Ambidexrieforschung auf der organisationalen Mikroebene“.

Agilität für mehr Effizienz in exploitativen Bereichen

Der Formalisierungsgrad beschreibt im Organisationskontext die Menge an Prozessen, die standardisiert oder automatisiert ablaufen (können). Mit Zunahme des Formalisierungsgrades sinkt die Fähigkeit einer Organisation, nicht planbare Aufgaben zu bewältigen und/oder auf Veränderungen der Unternehmensumwelt rasch und flexibel zu reagieren. Falsch wäre es zu denken, dass ein hoher Formalisierungsgrad automatisch einer Command-and-Control-Führungskultur bedarf. Verbesserungen in exploitativen Unternehmens- und/oder Aufgabenbereichen sind effektiver und nachhaltiger, wenn agile Methoden, idealerweise mit einem agilen Mindset unterfüttert, ergänzt um kreative Problemlösungsmethoden (z.B. Design Thinking) zur Anwendung kommen. An dieser Stelle viele Grüße an Thomas Michl und an alle Avantgardist*innen der Agilen Verwaltung, die zeigen, dass selbst starre bürokratische Strukturen agil aufgebrochen und damit verbessert werden können.

Connective Practice für explorative Bereiche

Für explorative Bereiche ist Freiheit einer der wertvollsten Schlüsselfaktoren, der Exploration erfolgreich machen kann, im Normalfall aber erst langfristig wirkt. Die Freiheit besteht neben operativer Freiheit u.a. im Loslassen von Problemenden und gleichzeitigem Annähern an Visionen, daher greifen hier agile Methoden Anwendung oder Design Thinking zu kurz. Das Konzept der Connective Practice stammt aus der Sozialen Plastik und der künstlerischen und politischen Arbeit von Joseph Beuys. Sein Konzept der partizipativen Verantwortlichkeit fördert Aktionen, die das positive kreative Potenzial jedes Individuums entfalten. Connective Practice ist gleichzeitig als Lernfeld zu verstehen. Da Kosten in explorativen Bereichen eher dem Wagnis- und Risikokapital zuzuordnen sind, ist hier ein inkrementelles Organisationsdesign sinnvoll, um Ressourcenkontrolle zu behalten.

Welche Führung ist in ambidexteren Organisationen angesagt?

Ohne tiefer in dieses Thema einzusteigen, sei an dieser Stelle lediglich erwähnt, dass „Ambidextrous Leadership“ auf folgenden Ebenen beobachtet werden kann:

Strategische Ebene: hier ist es generell ein Ausbalancieren – Balanced Leadership – zwischen Exploitation und Exploration. Die Zielkonflikte, die sich aus den beiden Polen ergeben, lassen sich z.B. lösen, indem Widersprüchlichkeiten angenommen werden und die Organisation sich als kontinuierlich lernend begreift.

Taktische Ebene: Auch hier ist es ein Ausbalancieren, jedoch mit dem Fokus auf konkrete Aufgaben. Entscheidungen sind situativ und kontextbasiert, d.h. die Art der Führung ist ähnlich der **situativen Führung**.

Konfliktpotenzial und Scheitern

Nein, die ambidextere Organisation ist nicht die eierlegende Wollmilchsau. Unter betriebswirtschaftlichen Gesichtspunkten scheint sie jedoch ein hohes Potenzial zu haben, um Unternehmen ein langes Leben in hochdynamischen Zeiten zu bieten. Sie kann ebenso von blinden Flecken und Unconscious-Bias-Hindernissen der jeweiligen Organisation zu Fall gebracht werden wie andere Organisationsmodelle auch, aber das ist nicht die Schuld des Modells, sondern derer, die es interpretieren und umsetzen. Ist die Distanz zwischen explorativen und exploitativen Bereichen zu groß und es findet weder gegenseitiger Austausch statt, noch werden Möglichkeiten des „Von- und Miteinander-Lernens“ kontinuierlich praktiziert, fördert dies Konfliktpotenzial und Abgrenzungsmechanismen, die die Erreichung von Ambidextrie schwierig machen.

Ambidextrie als Brücke von der „alten“ zur „neuen“ Wirtschaft

Bisher wurde Ambidextrie nur innerhalb von Organisationen bzw. im Kontext von sich ändernden Märkten betrachtet. Zunehmend gelangen Unternehmen jedoch zu der Einsicht, dass zusätzlich zu sich wandelnden Märkten durch technologischen Fortschritt auch die Einbeziehung von gesellschaftlichen und umweltbedingten Faktoren für den unternehmerischen Erfolg notwendig ist. Das, was verantwortungsvolle Unternehmen mit Nachhaltigkeit, CSR, Kreislauffähigkeit und Gemeinwohlbilanzen seit langen Jahren praktizieren und mitunter perfektioniert haben, sickert nun auch in bisher klassisch rein marktwirtschaftlich getriebene Unternehmen und wird mehrheitsfähig. Die Motivation ist nicht Altruismus oder Gutmenschentum sondern, schlichtweg das Erkennen, dass reines Effizienzdenken, d.h. die Fokussierung auf Exploitation, negative ökonomische, ökologische und soziale Auswirkungen hat.

Die Unternehmen, die die nächsten Schritte gehen und sich mit ihrer Lieferkette auseinandersetzen, merken, dass auch hier ein Umdenken notwendig ist. Jüngere Unternehmen, die selbstorganisierte Strukturen pflegen, sind im „Brot-und-Butter-Geschäft“ unzufrieden mit Kunden, die in klassisch-hierarchisch organisierten Strukturen arbeiten und suchen daher nach Kooperationen mit gleichgesinnten Kunden. Der Ansatz der Ambidextrie kann demnach erweitert werden auf die Beziehungen Unternehmen-Lieferant sowie Unternehmen-Kunde.

Last but not least: Ein langes Leben von Unternehmen kann zur Erreichung verschiedener SDGs (Sustainable Development Goals) im Rahmen der Agenda 2030 beitragen, die mit der Deutschen Nachhaltigkeitsstrategie (Aktualisierung 2018) in eine nationale Strategie überführt wurden.

Greta, Rezo und **#FridaysForFuture** – neben allen bisherigen nachhaltig wirtschaftenden Akteuren – sei Dank, dürfen wir mit Freude und evtl. auch Genugtuung erwarten, dass die Worte Nachhaltigkeit und Klimawandel langsam aber sicher die Entwicklung von Organisationen positiv bereichern werden.



**TECH
INNOVATION**

TECH INNOVATION

JÖRG MÜLLING / PROJECT LEADER BEI DRÄGER SAFETY AG & CO. KGAA

Das Meerwasser: Der Schlüssel zum Überleben unserer Erde?

Wasser ist eine unendlich vorhandene Ressource auf unserem Planeten – allerdings ist der Großteil davon Meerwasser und damit als Trink- und Brauchwasser nicht nutzbar. Mithilfe besserer Technologien zur Entsalzung von Meerwasser lassen sich sowohl ökologische als auch ökonomische und soziale Probleme in den Griff bekommen, stellt Jörg Mülling in seinem Beitrag in Aussicht: Wüsten werden grün werden, Armut und Migration lassen sich bewältigen. Dafür braucht man Fachwissen und finanzielle Ressourcen – doch gemeinsam lässt es sich schaffen!

Wasser ist der Ursprung allen Lebens auf unserem Planeten. Wasser ist das kostbarste Gut unserer Zivilisation. Wasser befindet sich in einem ewigen Kreislauf auf unserer Erde und lässt sich daher nicht verbrauchen (ähnlich der Sonnenenergie). Wasser bestimmt unser Klima und somit unser Überleben. Wasser ist in ausreichender Menge vorhanden. Um es für uns spürbar nutzbar zu machen, muss es jedoch in großen Mengen von Meerwasser zu Süßwasser umgewandelt werden. Hierfür benötigen wir eine andere Technik als die heute verwendete.

Für dieses Vorhaben werden wir ein großes Netzwerk an Experten und Umsetzern benötigen. Dieser Artikel soll dazu beitragen, eine heutige Vision Wirklichkeit werden zu lassen. Es ist sozusagen der Startpunkt einer Reise.

„Insgesamt hat das Meer ein Volumen von 1,338 Mrd. km³ und damit einen Anteil von 96,5 % am Weltwasservorkommen. Meerwasser ist wegen des hohen Salzgehaltes von rund 3,5 % für den Gebrauch als Trink- und Bewässerungswasser nicht direkt geeignet. Nur 3,5 % des gesamten Wasservorrates auf der Erde ist Süßwasser.“

(Quelle: Wikipedia)

Eine Nutzung des unendlich vorhandenen Meerwassers im großen Stil würde zu einem Aufblühen unseres Planeten führen.

Bereits heute kommen Meerwasserentsalzungsanlagen zum Einsatz, die jedoch in der jetzigen Konzeption erhebliche Schwachstellen aufweisen:

1. Für die Erzeugung von Süßwasser besteht ein sehr hoher Energiebedarf.
2. Es werden umweltschädliche Chemikalien eingesetzt, die in das Meerwasser abgeleitet werden.
3. Das beim Umwandlungsprozess erzeugte Salz wird mit der heutigen Technik ebenfalls zurück in das Meer geleitet. Dies führt zu einer weiteren Aufsalzung der Meere und zu einer Schädigung der Meeresflora.

Hierzu lesen Sie bitte den [Bericht der Umweltorganisation Deepwave e.V.](#)

Wir müssen bessere Technologien zur umfangreichen und umweltverträglichen Nutzung der Umwandlung von Meer- in Süßwasser entwickeln.

Aus welchen Basiselementen kann diese Technologie bestehen?

1. Nutzung von Solarenergie: die Stromerzeugung erfolgt durch Solarzellen und ermöglicht im Zusammenhang mit der Speichertechnik den Betrieb der Anlagen.
2. Die Speichertechnik: das im Meerwasser enthaltene Natrium wird genutzt, um für den Betrieb notwendige, sehr leistungsfähige Akkus herzustellen.
3. Mineralien und weitere Feststoffe aus dem Meer als Baustoff: 3D-Drucker erzeugen umweltneutrale Ummantelungen für die Akkus aus den Mineralien des Meeres.

Die Nutzung von Solarenergie und einer revolutionären Speichertechnik ermöglicht einen höchst effizienten und umweltfördernden Betrieb der Anlagen.

Zusätzlich bietet sich die Möglichkeit, mit dem erzeugten Natriumsalz den weltweiten Bedarf an Akkutechnik für die E-Mobilität zu bedienen. Dieses bedeutet u. a. eine unendliche Ressourcenverfügbarkeit und erhöht die Betriebssicherheit der Akkus. Auch hier werden 3D-Drucker mit Meeres-Mineralien als Baustoff eingesetzt. Mittel- und langfristig sorgt das Konzept für eine Begrünung heute nicht nutzbarer Areale und leistet somit einen positiven Beitrag zur Klimaveränderung. Auch der Effekt eines sinkenden Meerwasserspiegels und damit der Ausgleich zum heutigen Anstieg durch die Abschmelzung der Pole ist nicht zu vernachlässigen. Das Konzept führt zu einer Wasserversorgung in den heutigen Entwicklungsländern und leistet somit einen hohen Beitrag zur gesundheitlichen Förderung der Menschen und zum wirtschaftlichen Aufschwung in diesen Gebieten.

Heutige Wüstenlandschaften werden morgen zu grünen, aufblühenden Arealen. Die menschliche Sterblichkeitsrate aufgrund von nicht vorhandenem oder verseuchtem Wasser sinkt drastisch. Die Wirtschaft in den heute armen Ländern erfährt einen enormen Aufschwung. Es besteht kein Grund mehr, diese Länder aufgrund ihrer Armut zu verlassen. Vielmehr strömen die Menschen nun in diese Länder, da sie hier ihre Zukunft sehen. Eine Vision oder eine Illusion? Technisch gesehen kann es uns gelingen. Wir müssen es nur wirklich wollen.

Wie kommen wir zur Umsetzung dieses Projekts?

Dieses Projekt wird die Beteiligung und den Nutzen für alle Menschen ermöglichen. Jedem wird es möglich sein, sich monetär an dem Vorhaben zu beteiligen, ohne dass Einzelnen oder Unternehmen zu viel Einflussnahme und Lenkung ermöglicht wird. Ein weltweites Crowdsourcing 2.0, welches die Beteiligung aller potenziellen Experten, Ideengeber und Umsetzer beinhaltet.

TECH INNOVATION

ANJA HENDEL / DIRECTOR PORSCHE DIGITAL LAB

#FutureBusiness: Mobilität für eine bessere Welt – oder sind wir „lost in transportation“?

Wie wird sich die individuelle Mobilität in Zukunft entwickeln? Diese Frage stellt sich Anja Hendel in ihrem Beitrag. Ein nachhaltiger Mobilitätsansatz ist für sie die zentrale Aufgabe der nächsten Jahre. Wichtige Aspekte dabei sind Konnektivität, smarte Transportsysteme sowie Chancen und Risiken Künstlicher Intelligenz. Entscheidend dabei ist, den Menschen und ethische Überlegungen nicht aus dem Blick zu verlieren. Denn nur so kann Technologie unsere Zukunft besser machen.

Mobilität ist der Ausdruck von individueller Freiheit, Unabhängigkeit, Wohlstand und Selbstbestimmung unserer Zeit.

Getrieben durch die Digitalisierung und Automatisierung erlebt der Konsum von Mobilität, wie wir ihn jahrzehntelang praktiziert haben, eine historische Zäsur. Wir befinden uns mitten in einem neuen, multi-mobilen Zeitalter. Dabei geht es längst nicht mehr (nur) um das schnelle, effektive Reisen von A nach B. Es geht nicht mehr ausschließlich um räumliche Fortbewegung, Antriebsformen oder Verkehrsmittelnutzung. Nachhaltigkeit, neue Energien, vernetzte Städte, intelligente Transportsysteme, Car-to-Car-Kommunikation, smarte Transportsysteme und nie dagewesene Mobilitätskonzepte im Zusammenspiel mit Zukunftstechnologien bestimmen in vier großen Megatrends (Elektrifizierung, Konnektivität, Autonomes Fahren, neue digitale Services) unser Heute und Morgen

auf der Straße, auf Schienen, in der Luft und darüber hinaus. Dabei müssen wir uns fragen: Nehmen Mobilitäts- und Technologieunternehmen ihre Verantwortung ernst genug, um aus diesen Herausforderungen Chancen für einen guten und nachhaltigen Mobilitätsansatz zu entwickeln? Und wie viel Mobilität braucht die nächste Generation überhaupt noch?

Sportliche Mobilität heißt auch, Verantwortung zu übernehmen

Kaum eine Technologie ist so eng mit der Gestaltung und Lebensqualität der Stadt verwoben wie das Automobil. Seit mehr als 70 Jahren ist Porsche ein zentraler Treiber bei der Entwicklung von Sportwagen. Heute und in Zukunft gilt es also für uns, Verantwortung zu übernehmen: nicht nur für den Bau von Sportwagen, sondern auch für eine sportliche Mobilität. Wenn wir die Zukunft auf die Straße bringen wollen, gelten neue Technologien, neue Produkte, neue Wettbewerber, neue Kunden – und neue Regeln.

Wir erleben eine Evolution der Mobilität. Digitalisierung, 5G-Technologie, Elektrifizierung, Konnektivität – all das passiert gleichzeitig und, wenn man so möchte, bei voller Fahrt. Die gesamte Automobilindustrie entwickelt sich ein Stück weit in Richtung Technologie- und IT-Branche. Mit dem **Porsche Digital Lab** und der **Porsche Digital GmbH** bilden wir zentrale Schnittstellen, die nicht nur sportliche Mobilität, sondern gelebte Tradition und Erfahrung aus 70 Jahren Sportwagen mit der Technologie von morgen nachhaltig in Einklang bringen. Wir nennen das **#NextLevelGermanEngineering**. Dabei wollen wir die physische und die digitale Welt nicht gegeneinander ausspielen, nein, sie sollen sich sinnvoll ergänzen. Wir fördern ganz bewusst dieses Aufeinanderprallen, wie mein Kollege **Stefan Zerweck** im Rahmen der **TNW2019 in Amsterdam treffend** erklärt hat. Dafür haben wir ein klares Zeichen gesetzt: Unser jährliches IT-Budget liegt nunmehr bei knapp einer halben Milliarde Euro. Die Hälfte davon geht auf das Konto Digitalisierung – der nachhaltigen Digitalisierung, die zwingend ethischen Grundsätzen folgen muss.

Wir müssen uns in alle Richtungen öffnen

Neben der Stärkung von Künstlicher Intelligenz (KI) investieren wir ebenso intensiv in menschliche Intelligenz und legen Wert auf neue Kompetenzen wie Kollaboration und Teamwork, Kreativität und Vorstellungskraft, Problemlösung und kritisches Denken – aber auch Softwareentwicklung und Programmierung, um mittelfristig Seite an Seite mit Maschinen leben und arbeiten zu können. Ein tolles Vorbild ist **meine Kollegin Alissa Wilms aus dem Porsche Digital Lab**, die Diversität, jugendliche Neugier, Kreativität und ein hohes Maß an wissenschaftlichem und technischem Verständnis für Quantum Computing in sich vereint.

Gleichsam müssen wir uns als Unternehmen öffnen, denn das Morgen können wir nicht allein bewältigen – insbesondere im Hinblick auf neue Technologien und Menschen, die überhaupt nicht unserem Mindset entsprechen, aber viel dazu beitragen können, unseres zu verändern. Andererseits

müssen wir unsere eigenen Leute mit auf die Reise nehmen, sie auf die Zusammenarbeit vorbereiten und digital weiterbilden. Denn klar ist, dass es ohne ihre Kompetenzen nicht geht. Das ist unser Fundament. Und das zeigt auch unser Verständnis in diesem Jahr, mit Konferenzen wie der **re:publica in Berlin**, der **TNW in Amsterdam** oder der **NOAH in Berlin** als strategische Partner aus unserer Komfortzone heraus und in den Dialog zu treten.

Dort drehte es sich bewusst nicht um unsere Fahrzeuge, sondern um unsere ausgewählten Partner: unser **Accelerator-Programm APX**, die Plattform **High Mobility**, die **HABA Digitalwerkstatt**, die **CODE University Berlin**, die **Porsche NEXT OI-Gewinnerinnen „Ghost – feel it.“** oder das **Robotics-Start-up Robonetica**.



Finale der Porsche NEXT OI Competition 2019
© Porsche AG / Markus Schwer

Ich bin der festen Überzeugung, dass wir künftig Wissen benötigen, das teilweise recht weit von unseren bisherigen Kernkompetenzen entfernt ist. Deshalb müssen wir uns ein starkes Ökosystem mit kompetenten Partnern aufbauen. In den zurückliegenden Monaten hat Porsche bereits viele davon an seine Seite geholt – und sich an interessanten jungen Unternehmen beteiligt. Dabei konzentrieren wir uns auf Investitionen in Geschäftsmodelle rund um die Themen Kundenerlebnis, Nachhaltigkeit, Mobilität und digitaler Lifestyle mit Fokus auf Zukunftstechnologien wie Künstliche Intelligenz, Blockchain sowie Virtual und Augmented Reality. Aktuelle Beispiele sind das **US-KI-Start-up urgent.ly**, die **Schweizer AR-Experten von WayRay**, die holographische Head-up-Display-Technologien entwickeln, das **Berliner Start-up Gapless**, das Fahrzeughistorien per Blockchain digitalisiert oder das auf Smart Living spezialisierte **B2B-Start-up home-iX** aus Stuttgart.

Ethisches Denken bei der Entwicklung von modernen Technologien – auch in der Mobilität

Die Beteiligungen zeigen uns: Smarte Technologien wie Künstliche Intelligenz haben längst die Automobilbranche erreicht und prägen eine neue Form der Mobilität. Es ist an uns allen, diese Technologien für eine bessere Welt (und eine bessere Mobilität) einzusetzen.

Das ist übrigens ein Kerngedanke unseres aktuellen Ideenwettbewerbs **“Mobility for a better world”** an der Schnittstelle von Technologie und Mobilität. In **vier Kategorien (“Wheels”, “Trust”, “Cities”, “People”)** suchen wir nach Projekten für eine nachhaltige Zukunft. Ein wichtiger Grundsatz: sinnstiftender Einsatz von Technologie. Denn bereits 1996 forderte der **MIT-Wissenschaftler Joseph Weizenbaum** die Einführung eines „ethischen Denkens“ bei der Entwicklung von modernen Technologien – er selbst prägte maßgeblich den ersten Vorreiter des Chatbots.

Diese Forderung ist heute aktueller denn je. Schließlich hat sich das Investment in und auch die Verfügbarkeit von KI rasant beschleunigt. Denn KI-Anwendungen stecken heute schon in Navigationssystemen unserer Fahrzeuge und in Smartphones, deren Apps wir mit Mobilitätslösungen von Mobilitätsdienstleistungen aller Art vernetzen. Sie begegnen uns in Form von Chatbots und Industrierobotern. Sie wählen für uns Nachrichten und Werbebotschaften aus, machen Vorschläge für Filme, Flüge oder sogar für den passenden Lebenspartner. Aber all das ist erst der Anfang. KI wird uns auch dabei helfen, Krankheiten und Armut zu bekämpfen, Ressourcen besser zu nutzen oder Umweltrisiken zu kontrollieren – und Mobilität zu ermöglichen.

Daher müssen wir uns fragen – gerade als Automobilkonzern und Mobilitätsdienstleister: Wie können wir die Vorteile von KI nutzen, ohne den Schutz der Privatsphäre aufzugeben? Wie verhindern wir, dass wir die Kontrolle über immer intelligentere und leistungsfähigere Maschinen verlieren? Und in welchen Bereichen wollen wir den Einsatz von KI vielleicht ganz ausschließen?

#Kopfföfner für ein besseres Morgen

Innovationen für ein besseres Morgen – oder wie **Stephan Grabmeier** sie in seiner Blogparade liebevoll nennt: **#Kopfföfner** – können nicht im Elfenbeinturm entstehen, sondern nur durch die Vernetzung von Wissenschaft und Praxis, durch interdisziplinäre Zusammenarbeit – Kollaboration statt Koexistenz. Dazu möchten wir aufrufen. Denn um die Zukunft der Mobilität nicht nur zu erproben, sondern aktiv mitzugestalten, stehen wir in der Verantwortung und wollen für uns selbst, aber auch für andere, zum **#Kopfföfner** werden.

Es ist unsere Mission, die Möglichkeiten neuer Methoden und Konzepte zu erkunden, sie tiefgreifend zu verstehen und so nachhaltige Anwendungsszenarien zu entwickeln, die für ein besseres Morgen sorgen. Wir verbinden dazu unsere Tradition und die Werte des Unternehmens mit innova-

tiven Technologien und neuen Produkten – und das in nachhaltiger Weise. Unser erklärtes Ziel ist es, der nachhaltigste Sportwagenhersteller im Premiumsegment zu sein und sportliche Mobilität entscheidend zu prägen – für Umwelt, Menschen und ihre Lebensräume. In Städten, auf Rädern, mit Vertrauen und ethischem Denken in Technologie – und gemacht für uns Menschen.



NEW FINANCE

JOSEFINE KÖHN-HASKINS / REDAKTEURIN BEI BERLINVALLEY.COM

Eco Coin: Eine Kryptowährung für die Umwelt

Warum belohnt das kapitalistische System keine nachhaltigen und umweltbewussten Konsumentenscheidungen? Das fragten sich einige Mitglieder des niederländischen Zukunfts-Netzwerkes Next Nature und erfanden eine nachhaltige Währung: Die Eco Coin. Sie belohnt umweltbewusstes Verhalten und kann gegen Güter eingetauscht werden. Josefine Köhn-Haskins stellt das Konzept der Eco Coin in ihrem Beitrag vor.

Die Eco Coin belohnt Nachhaltigkeit: damit sich umweltbewusste Entscheidungen auch finanziell lohnen.

Was, wenn es eine Währung gäbe, die Nachhaltigkeit belohnt? Diese Frage stellten sich einige Mitglieder des niederländischen Zukunfts-Netzwerkes **Next Nature** vor rund zehn Jahren – und fingen an, ein Konzept für eine nachhaltige Währung zu erarbeiten.

Drei Jahre später wurde ein erstes Konzept vorgestellt, 2015 ein erster Award ausgeschrieben. Jetzt ist es endlich so weit: Die auf **Ethereum** basierte Plattform soll noch im zweiten Quartal dieses Jahres gelauncht werden. „Wenn man einmal genau nachdenkt, macht unser Wirtschaftssystem hinsichtlich Nachhaltigkeit überhaupt keinen Sinn“, erklärt Mitgründer Lewis Just, der heute das

Next-Nature-Projekt Eco Coin leitet. „Wenn du einen Baum fällst und das Holz verkaufst, verdienst du Geld. Wenn du aber einen Baum pflanzt und damit einen nachhaltigen Wert kreierst, erhältst du nichts.“

Erste Pilotprojekte für Eco Coin

Die Eco Coin soll das ändern, indem nachhaltiges Verhalten mit der grünen Kryptowährung belohnt wird. Ziel ist es, zu dem gegen die Umwelt ausgerichteten Wertesystem des Kapitalismus eine Alternative zu bieten. „Es ist teurer, nachhaltig und umweltbewusst zu leben“, sagt Lewis Just. „Das macht doch überhaupt keinen Sinn.“

Mit der Eco Coin werden deshalb ausschließlich Handlungen, darunter auch Kaufentscheidungen, belohnt, die positive Auswirkungen auf die Umwelt haben. Das heißt, es wird attraktiver, sich auch mal gegen die aus kapitalistischer Sicht gesehene ungünstigere Variante zu entscheiden. Und tatsächlich hat Eco Coin im kleinen Rahmen bereits bewiesen, dass das Konzept aufgeht.

Bei ersten Pilotprojekten auf Events und Festivals konnten sich Interessierte per App für die Eco Coin registrieren. Wer seine Pfandflaschen zurückbrachte, sich für das vegane Essensangebot entschied, zu einem grünen Stromanbieter wechselte oder an einem der Workshops zum Thema Nachhaltigkeit teilnahm, bekam Eco Coins gutgeschrieben. Diese konnten dann gleich vor Ort eingelöst werden, auf Festivals gerne mal gegen Bier – oder auch gegen Zugang zu speziell eingerichteten VEP-Bereichen für very ecological – also besonders umweltbewusste – Personen.

„Wir leben in einem kapitalistischen System, also müssen wir damit arbeiten.“

Lewis Just

Das Konzept funktioniert an sich in allen geschlossenen Systemen. Firmen könnten so ihre Mitarbeiter zu ökologischem Verhalten motivieren, Händler ihre Kunden zu nachhaltigeren Kaufentscheidungen. Aber auch an Universitäten, in Ressorts, Hotels und natürlich auch auf Online-Plattformen könnte Eco Coin für mehr Umweltbewusstsein sorgen.

„Wir leben in einem kapitalistischen System, also müssen wir damit arbeiten“, erklärt Lewis Just. Mit booking.com gab es 2018 bereits ein erstes Pilotprojekt im Rahmen des alljährlichen internen Unternehmens-Events. Dabei verdienten die anwesenden 8.000 Mitarbeiter gemeinsam 100.000 Eco Coins.

Kooperation mit großen Unternehmen

In diesem Jahr ist eine Kooperation mit Laurèl geplant. Zum Start unternehmensintern, später sollen auch Kunden über Eco Coins dazu motiviert werden, sich für nachhaltigere Produkte zu entscheiden, etwa in Form von Preisnachlässen. Zusätzlich spricht das Eco-Coin-Team noch mit zahlreichen anderen Firmen. „Die Nachfrage ist groß“, berichtet Lewis Just. Die Möglichkeiten scheinbar unbegrenzt.

Gleichzeitig hat jede Eco Coin, wie auch jeder Baum, einen bestimmten Lebenszyklus. Das heißt, dass die Eco Coins langsam an Wert verlieren, wenn sie zu lange in einem Wallet gehalten und nicht in Umlauf gebracht werden. Damit wollen die Organisatoren dem kapitalistischen Prinzip entgegenwirken, „reicher zu werden, je reicher man ist“.

Eco Coin wird von Bäumen gedeckt

Momentan wird eine auf Ethereum basierte Plattform entwickelt, die im Herbst gelauncht werden soll. Die Beta-Testphase begann bereits im zweiten Quartal 2019. Die Idee ist, nachhaltiges Verhalten über die Blockchain zu verifizieren. Dazu könnte die App mit Sensoren verknüpft werden, die etwa am Fortbewegungstempo des Nutzers erkennen, dass dieser mit dem Rad statt mit dem Auto fährt – und entsprechend Eco Coins ausschütten.

„Es ist teurer, nachhaltig und umweltbewusst zu leben“

Lewis Just

Alternativ könnten zum Beispiel auch Manager von Community-Gärten Pflanzaktionen per Foto verifizieren. Der Clue ist, dass die Eco Coin mit Bäumen gedeckt sind, wobei von rund drei Billionen existierenden Bäumen ausgegangen wird.

„Natürlich ist das nur eine Richtzahl. Wir ordnen nicht jeder Coin ihren eigenen Baum zu, aber wir haben natürlich Partnerschaften mit Landbesitzern in Südamerika und achten darauf, dass genug echte Bäume im System bleiben. Es geht also schon um echte Werte“, erklärt Lewis Just.

Lewis Just, Mitgründer von Eco Coin geht es mit dem Projekt darum, Umweltschutz und Nachhaltigkeit einen ökonomisch haltbaren Stellenwert zu geben, der Sinn stiftet. Statt das Geld für sich arbeiten zu lassen, sollen die Teilnehmer am Eco-Coin-System selbst aktiv werden.

Pre-Sale hat begonnen

Der Pre-Sale, also der Vorverkauf der grünen Kryptowährung, hat bereits begonnen. Dieser wie auch auch der eigentliche ICO werden sich jedoch vor allem auf bereits bestehende Partner und Kunden konzentrieren.

„Natürlich besteht die Idee zu skalieren, aber am Anfang ist es sinnvoller, sich auf einen Marktplatz zu konzentrieren und dort die Eco Coin erfolgreich einzuführen“, erklärt Lewis Just. „Uns geht es momentan vor allem darum, ein Produkt zu schaffen, das wirklich funktioniert. Wenn du dir den Krypto-Markt im Allgemeinen anschaust, gibt es da eine Menge vielversprechender Projekte, die viel Geld bekommen, aber nach sechs Monaten quasi nicht mehr existieren.“ Viel wichtiger als die Möglichkeit, über den ICO zusätzliches Funding zu generieren, sei die Möglichkeit, mit dem auf Ethereum basierten Eco-System ein dezentrales Netzwerk aufzubauen.

„Uns ist wichtig, dass jeder, der mitmacht, eine Stimme hat. Eco Coin ist für die Zukunft von uns allen, eine Zukunft, die jeder mitgestalten können soll.“

Blockchain und Energiekonsum

Mit einem CO₂-Fußabdruck von 212,2 Kilogramm ist die Bitcoin ein Umweltdisaster. Bitcoin verbraucht mit 47,29 Terawattstunden jährlich so viel Energie wie Singapur. Eine einzelne Bitcoin-Transaktion verbraucht so viel Energie wie 15 US-Haushalte an einem Tag. Ethereum verbraucht fünfzehn Mal weniger Energie und im Jahr geschätzt etwa so viel wie Bolivien. Außerdem will Ethereum den Proof-of-Work-Algorithmus noch dieses Jahr in den nachhaltigeren Proof-of-Stake-Algorithmus ändern.

NEW FINANCE

FRIEDHELM BOSCHERT / MITGRÜNDER UND MANAGER VON
THE MINDFUL FINANCE INSTITUTE

WIE eigentlich wird eine Bank **nachhaltig**?

Die Schäden, die der Klimawandel durch Umweltkatastrophen und Wetterextreme hervorruft, haben heute schon das Potenzial, die Finanzmarktstabilität massiv zu bedrohen. Höchste Zeit also für die Banken-, Finanz- und Versicherungswirtschaft, Geschäftsmodelle zu entwickeln, die auf Nachhaltigkeit basieren. Wie ein solches Modell aussehen könnte, schildert Friedhelm Boschert in seinem Beitrag zum Thema **#FutureBusiness**.

Banker aufgepasst! Es wird ernst.

„Ich wage die Behauptung, dass auf lange Sicht nur ein auf Nachhaltigkeit bedachtes Kreditinstitut auch selbst nachhaltig im Markt bestehen kann. Institute, die sich nicht anpassen, werden langfristig vielleicht keine Investoren, Kunden und keine jungen und motivierten Mitarbeiter mehr finden.“

(Raimund Röseler, Exekutivdirektor Bankenaufsicht bei der BAFIN)

Und außerdem: woher sollen denn die 180 Mrd. Euro jährlich kommen, die alleine in Europa zur Erreichung der Pariser Klimaschutzziele benötigt werden? Wenn nicht von der Finanzindustrie. Banken,

Versicherer, Pensionskassen und Investment-Fonds werden den Großteil dieser Beträge aufbringen. Sustainable Finance wird die Finanzbranche daher dauerhaft beschäftigen – und das im doppelten Wortsinne. Aber um was genau geht es denn dabei? Und wie bringt man dieses Thema in die Köpfe und Herzen der Finanzmenschen?

Drei Kernbereiche von Nachhaltigkeit in Finanzinstituten

Zunächst geht es um die Abschätzung und Beurteilung der Risiken, die mit dem Klimawandel verbunden sind. Dann geht es um die Lenkung der Geldströme, also die Finanzierung der Investitionen in eine nachhaltige Realwirtschaft. Und drittens geht es um Transparenz für die Anleger und Investoren. Betrachten wir diese kurz der Reihe nach.

Nachhaltigkeits-Risiken

„Es ist sicher weniger das Risiko eines vom Sturm abgedeckten Dachs, das Regulierer, Aufseher und Zentralbanker auf den Plan ruft oder das überflutete Rechenzentrum eines Kreditinstituts,“ erläutert **Frank Pierschel von der BaFin**, „Es sind die indirekten Risiken, also die, die sich aus der Kundenstruktur dieser Finanzunternehmen ergeben.“ Die nationalen und internationalen Aufsichtsbehörden sehen die Nachhaltigkeitsrisiken mittlerweile als eine gesamtwirtschaftliche Bedrohung mit den entsprechenden Wirkungen auf die Finanzmarktstabilität!

Die Klima- und Umweltrisiken schlummern bereits heute in den Aktiva und Betrieben von Banken und Versicherern – als Kreditrisiko, als Marktrisiko oder als operationelles Risiko. Zerstören Stürme und Überschwemmungen kreditfinanzierte Häuser (physisches Kredit-Risiko), dann stellt sich zuerst die Frage nach der Versicherung. Andernfalls wird das Risiko für die Bank schlagend. In der Versicherungswirtschaft wird übrigens bereits heute das Szenario einer „**nicht-versicherbaren Welt**“ diskutiert, wenn die Klima-Erwärmung vier Grad Celsius überschreiten sollte!

Nachhaltigkeits-Risiken werden kurzfristig vor allem im Bereich des Marktrisikos relevant: Wenn sich Preise verändern, z.B. wenn Rating-Agenturen beginnen, die Auswirkungen des Klimawandels auf Staaten und Regionen zu bewerten, dann hat das Folgen. Oder Emissionszertifikats-Preise stark schwanken.

Im Bereich der operationellen Risiken weist **Raimund Röseler auf die oft vernachlässigten Reputationsrisiken** hin, „die entstehen können, weil Banken die Umorientierung auf Nachhaltigkeit verschlafen haben, wenn zum Beispiel das Geschäftsgebaren als unmoralisch gewertet wird und Rechtsrisiken entstehen“. Hier müssen sich Banken schon sehr genau anschauen, wen oder was sie in Zukunft finanzieren möchten. Denn so einfach wie bisher werden sich die Stakeholder zukünftig wohl nicht mehr abspeisen lassen.

Lenkung der Finanzströme

„The financial sector must not forget that it is to serve the real economy ...“, schrieb der damalige Präsident der Europäischen Zentralbank, Jean-Claude Trichet, den Bankern kurz nach Ausbruch der Finanzkrise ins Stammbuch. Also nachhaltige, langfristig wirksame Investitionen in eine reale Werte schaffende, gesellschaftlich und ökologisch ausgerichtete Wirtschaft. Das fordert seit 2018 der **„Aktionsplan Sustainable Finance“** der EU-Kommission klar und deutlich. Und das erfordert mehr als nur eine „Negativ-Liste“, was man als Bank nicht mehr finanzieren oder in das man als Versicherer nicht mehr investieren möchte. Das erfordert einen gänzlich neuen Mindset, der mit der Frage beginnt: „Was ist unser Beitrag für eine langfristig lebenswerte Welt?“

Transparenz

Auch das ist eine Frage der Haltung, des Mindsets, obwohl die Transparenz-Vorschriften zum Großteil heute schon existieren. Die Bank muss den Anlegern und Kunden schlüssig erklären können, was sie selbst unter Nachhaltigkeit versteht, wie sie die finanziellen Chancen und Risiken in Bezug auf Nachhaltigkeit berücksichtigt. Und zwar in Bezug auf alle Produkte, die eigenen wie die fremden. „Für Produkthersteller und Vertriebsunternehmen heißt das, dass sie bei der Zielmarktbestimmung und Produktklassifizierung künftig ESG-Kriterien einbeziehen müssen“, erläutert **Elisabeth Roegle, Exekutivdirektorin Wertpapieraufsicht** bei der BaFin, die entsprechende Regelung in MIFID II, und stellt auch gleich den Bezug zur Anlageberatung her, bei der Kunden zukünftig gefragt werden müssen, „ob ihnen die ESG-Kriterien bei der Finanzanlage wichtig sind, und dies bei der Anlagestrategie und der Anlageempfehlung berücksichtigen“. Ola, da wird gerade auf die Anlageberater einiges zukommen! Da reicht das Abhaken auf Formularen sicher nicht mehr aus.

Geht nicht ohne tiefgreifenden Kulturwandel in der Bank

Der Umgang mit neuen Risikoklassen, neue Geschäftsstrategien und Entscheidungsparameter, weitreichende Transparenzpflichten – all das lässt sich nicht mit ein paar Vorstandsbeschlüssen in den Alltag der Bank transportieren. Erreicht werden sollen ja nicht nur die Köpfe von Führungskräften und Mitarbeitern, sondern auch vor allem deren Herzen. Anders gelingt der Wandel nicht. Die Nachhaltigkeits-Manager und die CSR-Abteilungen der Finanzinstitute wissen ein Lied davon zu singen. „Die Kunst, eine andere Wirklichkeit zu denken und in Veränderungen zu übersetzen, benötigt eine besondere Mischung aus Wissen, aus Haltung und aus konkreten Fähigkeiten zur Umsetzung“, zitiert Silke Stremlau, Vorstand Hannoversche Kassen, aus der Transformationsforschung in ihrem unbedingt lesenswerten Beitrag **„Nachhaltigkeit als Chance“**.

Und damit sind wir wieder an der unentbehrlichen Grundlage von Sustainable Finance angelangt. Die Fähigkeit jedes Einzelnen, anders zu denken, und **das neue Denken** dann in der Wirklichkeit entstehen zu lassen. Ob Bank-Vorstand oder Anlage-Berater in einer Bank-Filiale, beide müssen in

der Lage sein, ihre bisherigen Denk- und Verhaltensmuster nicht nur klar zu erkennen, sondern vor allem auch loslassen zu können. In dieser Fähigkeit der Akteure unterscheiden sich letztendlich gute von schlechten Strategien.

“One of the quintessential components of a good strategy is the ability to take a step out of the internal storyline and shift viewpoints. The most powerful strategies arise from such game-changing insights.”

(Bestseller-Autor und Management-Professor **Richard Rumelt**)

Da man solche Zukunftsfähigkeiten und Einsichten nicht im Vorbeigehen lernt, hat das Mindful Finance Institute gemeinsam mit der Steinbeis Akademie einen einjährigen Studiengang „**Mindful Finance Leadership**“ ins Leben gerufen. Hier erwerben die Teilnehmer die für die Transformation der Finanzindustrie notwendigen Skills und Einsichten. Für die Finanzwirtschaft bietet sich mit „Sustainable und Mindful Finance“ gegenwärtig die einmalige Chance, in einem positiven Sinne aktiv an der Lösung der Herausforderungen im wirtschaftlichen, gesellschaftlichen und ökologischen Bereich zu arbeiten. Oder, wie wir das in der **Positionierung des Mindful Finance Institute** ausdrücken: „This change will reconnect the industry to the heart of value creation – trust.“

Damit wünsche ich Ihnen eine gute Zeit und einen achtsamen Umgang mit sich und der Umwelt.

Ihr Friedhelm Boschert

#mindfulfinance #sustainablefinance #kopföffner #futurebusiness

Herausgeber: **Stephan Grabmeier – Innovation Evangelists GmbH**
Am Kreppenfeld 12b
85250 Altomünster
Tel. +49 171 9305126
Mail stephan@stephangrabmeier.de
Web www.stephangrabmeier.de
Ust-ID DE289504658

Realisiert mit der: **Bertelsmann Stiftung**
Carl-Bertelsmann-Str. 256
33311 Gütersloh
Tel +49 5241-810
Mail info@bertelsmann-stiftung.de
Web www.bertelsmann-stiftung.de
Ust-ID DE126768030

1. Auflage – Copyright © Stephan Grabmeier / Innovation Evangelists GmbH
Juli 2019

Alle Rechte vorbehalten. Das Werk einschließlich all seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung, die nicht ausdrücklich vom Urheberrechtsgesetz zugelassen ist, bedarf der vorherigen Zustimmung des Herausgebers sowie der Beitragsautoren. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Bearbeitungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen und so weiter in diesem Werk berechtigt 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 be- und genutzt werden dürften.



FUTURE BUSINESS

Die Beiträge in diesem E-Book sind das Ergebnis der Blogparade **#FutureBusiness #Kopföffner**, die ich im Juni auf [meinem Blog](#) gestartet habe. Unsere Welt verändert sich rasend schnell: Nicht nur Globalisierung und Digitalisierung fordern ganze Branchen und Volkswirtschaften heraus, auch Klimawandel, Umweltverschmutzung und Ressourcenausbeutung erzeugen Handlungsbedarf. Wir müssen etwas an unserer Art zu wirtschaften verändern – und zwar JETZT!

Was einer alleine nicht schafft, schaffen wir gemeinsam.

Viele innovative, kreative und kluge Beiträge wurden in den letzten Wochen auf meinem Blog geteilt und sind nun in diesem E-Book versammelt. Dafür möchte ich mich bei Judith Klaiber, Stefanie Puckett, André Dörfler, Daniela Röcker, Nari Kahle, Annika Pies, Irina Naithani, Marc Widmann, Tobias Leisgang, Gregor Ilg, Monika Meurer, Anja Hendel, Stefan Tewes, Myrle Dziak-Mahler, Britta Redmann, Friedhelm Boschert, Jörg Mülling, Michael Beilmann, Felix Wiesner, Jörg Jelden, Antonia Jennewein, Julia Collard, Sven Schnitzler, Gebhard Borck, Joan Hinterauer, Susen Stanberger, Susanne Kitlinski, Josefine Köhn-Haskins, Winfried Felser, Markus Raitner, Christina Jäger, Konstantin Münchau, Benjamin Talin, Max Willinghöfer, Jakob Kunzlmann, Anika Paul und Martin Seiler von ganzem Herzen bedanken.

Ihr seid für mich alle #Kopföffner für neue Wege des Wirtschaftens!

Euer Stephan Grabmeier

Herausgeber:

stephan grabmeier

Realisiert mit der | BertelsmannStiftung