THOMAS PÜTTER INES EULZER

DENK NEU

21 1/2 PRAGMATISCHE IMPULSE, WIE UNTERNEHMEN AUF KURS BLEIBEN

BusinessVillage

Nutzungshinweise für Ihr BusinessVillage-E-Book

Lesen Sie bitte den E-Book-Lizenzvertrag auf der folgenden Seite sorgfältig durch. Sie sind nur dann berechtigt, dieses E-Book zu nutzen, wenn Sie den Bestimmungen dieses Lizenzvertrages zustimmen.

Bitte beachten Sie hierbei insbesondere folgende Punkte:

- Die E-Book-Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, dieses Dokument **für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch** zu nutzen.
- Sie sind nicht berechtigt dieses Dokument – auch nicht auszugsweise – anderen Personen zugänglich zu machen, insbesondere es zu verleihen, zu vermieten oder zu verkaufen. Unternehmensversionen erhalten Sie auf Anfrage.
- Das Anfertigen von Vervielfältigungen und das Ausdrucken oder Speichern auf anderen Computern ist jederzeit gestattet, jedoch nur dann, wenn dies für Ihren persönlichen Gebrauch geschieht und Dritten dadurch nicht der Zugang dazu ermöglicht wird.
- Sie dürfen dieses Dokument nicht verändern. Schon bei dem Versuch einer Veränderung erlischt das Recht zur Nutzung.
- Das Recht zur Nutzung wird zeitlich unbegrenzt erteilt, solange die Lizenzbestimmungen vom Lizenznehmer erfüllt werden.
- Ihr BusinessVillage-E-Book ist speziell für Sie erstellt worden. Sichtbare und nicht sichtbare Kennzeichnungen zur Individualisierung innerhalb des E-Books erlauben die Identifizierung des Lizenznehmers im Falle eines Verstoßes gegen die Lizenzbedingungen.
- BusinessVillage übernimmt für Inhalte des E-Books keine Haftung.

BusinessVillage E-Book-Lizenzvertrag

Indem Sie dieses E-Book speichern, kopieren oder in einer anderen Art und Weise nutzen, erklären Sie, dass Sie die Bestimmungen der nachfolgenden Lizenzbedingungen akzeptieren. Durch das Speichern, Kopieren oder durch eine anderweitige Benutzung dieses E-Books wird ein rechtsgültiger Vertrag zwischen Ihnen (entweder als natürliche oder juristische Person) und BusinessVillage GmbH und deren Rechtsnachfolgern geschlossen. Falls Sie den nachfolgenden Bestimmungen nicht zustimmen, sind Sie nicht berechtigt, dieses E-Book zu speichern, zu kopieren, zu lesen oder in einer anderen Art zu nutzen. In diesem Fall sind Sie verpflichtet, dieses E-Book sofort zu löschen!

E-Book-Nutzungslizenz: Das vorliegende E-Book ist rechtlich als SOFTWARE zu qualifizieren und wird sowohl durch Urheberrechtsgesetze und andere internationale Urheberrechtsverträge geschützt als auch durch andere Gesetze und Abkommen über geistiges Eigentum. Wenn Sie den Lizenzvertrag akzeptieren, wird Ihnen dieses E-Book lizenziert, nicht verkauft.

I. LIZENZGEWÄHRUNG

Durch diesen Lizenzvertrag werden Ihnen folgende Rechte gewährt:

a) Verwendung des E-Books

Diese Lizenz räumt Ihnen lediglich das Recht ein, das E-Book für den persönlichen und nicht übertragbaren Gebrauch zu nutzen. Sie sind nicht berechtigt – auch nicht auszugsweise – das E-Book zu vervielfältigen, zu kopieren oder zu verbreiten, zu verleihen, weiterzugeben oder Ähnliches, es sei denn, es wird Ihnen mit diesem Lizenzvertrag ausdrücklich gestattet. In jedem Fall ist eine Veränderung des E-Books (zum Beispiel Änderungen im Text, Kürzungen oder Ergänzungen etc.) oder ein Eingriff in oder eine Änderung an dem Quellcode des E-Books (insbesondere eine Veränderung oder Entfernung der personalisierenden Elemente des E-Books) strengstens untersagt.

b) Speicherung/Netzwerkverwendung

Sie sind lediglich berechtigt, das E-Book für Ihren persönlichen Gebrauch zu speichern. Dieses Recht schließt eine Speicherung auf mehreren Computern ein, solange diese ausschließlich von Ihnen genutzt werden. Eine Speicherung dieses E-Books auf einer zentralen Speichervorrichtung, wie etwa einem Netzwerkserver, ist Ihnen nur dann erlaubt, wenn Sie diese Speichervorrichtung ausschließlich dazu verwenden, das E-Book über ein internes Netzwerk auf Ihren anderen Computern zu nutzen. Anderen Nutzern darf dieses E-Book nicht überlassen werden oder der Zugriff über ein Netzwerk ermöglicht werden. Sie sind ebenfalls nicht berechtigt, das E-Book über ein externes Netzwerk oder das Internet direkt oder indirekt (beispielsweise durch Einstellen in eine Homepage, Speicherung auf einem File-, FTP- oder anderen Servern, Verweis darauf durch einen Link etc.) Dritten zur Verfügung zu stellen oder anderen den Zugang zu ermöglichen.

c) Sicherungskopie

Zusätzlich zu den unter Punkt b) genannten Speicherungsmöglichkeiten sind Sie lediglich berechtigt, von dem E-Book eine Sicherungs- oder Archivierungskopie zu fertigen. Auch diese Kopie ist ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch und darf nicht an Dritte weitergegeben werden oder Dritten Zugang dazu verschafft werden.

d) keine Weitergabe/Übertragung der Nutzungsrechte

Da dieses E-Book ausschließlich für Ihren persönlichen Gebrauch ist, ist eine – auch unentgeltliche – Weitergabe nicht gestattet. Sie sind auch nicht berechtigt, die Nutzungsrechte an diesem E-Book entgeltlich oder unentgeltlich zu übertragen.

II. Laufzeit und Kündigung

BusinessVillage erteilt Ihnen die Nutzungslizenz zeitlich unbegrenzt, solange Sie die Lizenzbestimmungen erfüllen. Unbeschadet sonstiger Rechte ist BusinessVillage berechtigt, Ihre Rechte aus diesem Lizenzvertrag zu kündigen, sofern Sie gegen die Bestimmungen dieses Lizenzvertrages verstoßen. In einem solchen Fall sind Sie verpflichtet, dieses E-Book und sämtliche Kopien unwiderruflich zu löschen.

III. Kennzeichenrechte

Diese Lizenzvereinbarung gewährt Ihnen keinerlei Rechte in Verbindung mit Kennzeichenrechten von BusinessVillage.

IV. Prüfrechte

Der Kunde wird über die Anzahl der Anwender beziehungsweise der von der Software erstellten Kopien sowie über deren Installationsort genaue Angaben nachhalten. BusinessVillage ist berechtigt, fünf Werktage nach vorheriger schriftlicher Ankündigung die Geschäftsräume des Kunden während der allgemeinen Geschäftszeiten zu betreten, um zu überprüfen, ob der Kunde seine Vertragspflichten einhält. Unter Berücksichtigung berechtigter Belange des Kunden wird BusinessVillage gegebenenfalls einen zur Berufsverschwiegenheit verpflichteten Sachverständigen mit dieser Überprüfung beauftragen. Der Kunde unterrichtet den Sachverständigen oder BusinessVillage umfassend, hält seine Mitarbeiter zur Auskunftserteilung an und gewährt Einblick in die für die Überprüfung erforderlichen Unterlagen. BusinessVillage trägt die Kosten dieser Überprüfung, es sei denn, es würde eine Vertragsverletzung durch den Kunden festgestellt.

V. Urheberrecht

Alle Rechte und geistigen Eigentumsrechte an dem E-Book (einschließlich, aber nicht beschränkt auf Text, Bilder, Fotografien, Grafiken, Animationen, Video, Audio, Musik und Applets, die in dem E-Book enthalten sind), den gedruckten Begleitmaterialien und jeder Kopie des E-Books liegen bei BusinessVillage oder seinen Autoren. Jeder Fall einer Verletzung der Urheberrechte von BusinessVillage und jeder Verstoß dieser Lizenzvereinbarung wird ausnahmslos verfolgt. Jede Verletzung der Urheberrechte oder eine Missachtung der Lizenzbestimmungen verpflichtet zum Schadenersatz. Jede unerlaubte Vervielfältigung, Verbreitung oder öffentliche Wiedergabe kann mit einer Freiheitsstrafe bis zu drei Jahren oder mit Geldstrafe bestraft werden. Bei einer gewerbsmäßigen unerlaubten Verwertung droht eine Freiheitsstrafe bis zu fünf Jahren oder Geldstrafe.

VI. Haftungsausschluss

BusinessVillage übernimmt für den Inhalt des E-Books keine Haftung. Die Verantwortlichkeit für den Inhalt liegt ausschließlich bei dem jeweiligen Autor. Dies gilt insbesondere für fachspezifische Inhalte wie rechtliche, steuerrechtliche, medizinische, pharmazeutische oder ähnliche Inhalte. Im Übrigen ist die Haftung von BusinessVillage und seinen Erfüllungsgehilfen beschränkt auf Vorsatz und grobe Fahrlässigkeit.

DENK NEU

21 1/2 PRAGMATISCHE IMPULSE, WIE UNTERNEHMEN AUF KURS BLEIBEN

BusinessVillage

Thomas Pütter, Ines Eulzer
Denk neu
21 ½ pragmatische Impulse wie Unternehmen auf Kurs bleiben
2. Auflage 2018
© BusinessVillage GmbH, Göttingen

Bestellnummern
ISBN 978-3-86980-371-5 (Druckausgabe)
ISBN 978-3-86980-372-2 (E-Book, PDF)

Direktbezug www.BusinessVillage.de/bl/1011

Bezugs- und Verlagsanschrift
BusinessVillage GmbH
Reinhäuser Landstraße 22
37083 Göttingen
Telefon: +49 (0)551 2099-100
Fax: +49 (0)551 2099-105
E–Mail: info@businessvillage.de
Web: www.businessvillage.de

Layout und Satz
Sabine Kempke

Illustrationselemente im Buch und auf dem Umschlag
Mauerwerk: Peshkova, www.istockphoto.com/de
Nägel: Gaby Stein, www.pixelio.de

Autorenfotos
Habib Hakimi, Atelier für Fotografie und Design, Trier

Druck und Bindung
www.booksfactory.de

Copyrightvermerk
Das Werk einschließlich aller seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urheberrechtsgesetzes ist ohne Zustimmung des Verlages unzulässig und strafbar.
Das gilt insbesondere für Vervielfältigung, Übersetzung, Mikroverfilmung und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.
Alle in diesem Buch enthaltenen Angaben, Ergebnisse usw. wurden von den Autoren nach bestem Wissen erstellt. Sie erfolgen ohne jegliche Verpflichtung oder Garantie des Verlages. Sie übernehmen deshalb keinerlei Verantwortung und Haftung für etwa vorhandene Unrichtigkeiten.
Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. 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 benutzt werden dürfen.

INHALT

Über die Autoren 7

Special thanks to 8

Finden Sie das 18. Kamel 9

1. Bist du bereit, neu zu denken? 21 ½ Wege für echte Impulsgeber .. 11

2. Unternehmenskultur und Sinn – die neue Basis 17

Impuls 1: Endlich Sinn und Werte für die neuen Generationen 19
Impuls 2: Die Welt der Führungsstile: Wie Sie Führung messbar machen 30
Impuls 3: Gute Feedbacks sind der Blutkreislauf jedes Unternehmens! .. 39
Impuls 4: Definieren Sie Ihren Nordstern! 49
Impuls 5: Ein gemeinsamer Jahreszielplan für mehr Mitarbeiterbegeisterung 58
Impuls 6: Wartungsvertrag Mitarbeiter: Aktivieren Sie die positive Energiespirale! 67
Impuls 7: Die Sehnsucht nach Struktur bedienen! 77

3. Veränderung als Dauerzustand – yes we can 89

Impuls 8: Wie lernt eine Organisation neu zu denken? 92
Impuls 9: Achtung Widerstand oder wie nehme ich alle mit? 101
Impuls 10: Flexible Organisationsstrukturen: Wie komme ich dahin? .. 113
Impuls 11: New Work und Agilität: Was bedeutet das? 126
Impuls 12: Heute schon richtig gefragt? 137
Impuls 13: Zielvereinbarungen neu denken 148
Impuls 14: Führung 4.0 oder bewusst Impulse geben 159

4. Die größte Gefahr für das Unternehmen? Der Unternehmer selbst 171

Impuls 15: Das Geheimnis, gut schlafen zu können! 173
Impuls 16: Mehr gute Tage haben! 184

Impuls 17: Machtspielen entkommen! 195
Impuls 18: Wie Sie an Konflikten Spaß haben können! 204
Impuls 19: Nachwuchssicherung und Talentmanagement zur Chefsache machen 214
Impuls 20: Attraktiver Arbeitgeber ohne ganzheitliches Ausbildungskonzept geht nicht! 227
Impuls 21: Das duale Ausbildungssystem: Ein Relikt der Vergangenheit? 237

5. Blick in die Zukunft: Spirit und integraler Erfolg! 245
Impuls 21 ½: Neue Tempelritter: Machen Sie mit Ihrem Unternehmen einen Unterschied! 247

Literaturverzeichnis 264

ÜBER DIE AUTOREN

Ines Eulzer gilt als Visionärin und Impulsgeberin. Sie ist Beraterin für Organisationsentwicklung und Change Management, Systemischer Business Coach und Trainer und begleitet Unternehmen erfolgreich in ihrer Entwicklung zum attraktiven Arbeitgeber und einer zukunftsfähigen Unternehmenskultur. Leidenschaftlich weckt sie Bewusstsein und Werte bei Mitarbeitern und Teams, integriert diese in Unternehmensstrukturen und stiftet zu emotional-intelligenter Führung an. Unternehmen, die mit ihr zusammen arbeiten, wurden vielfach mit Wirtschaftspreisen ausgezeichnet.

Thomas Pütter ist anzündender Keynote Speaker und erfolgreicher Unternehmer. Mit seinem außergewöhnlichen Mix aus Kreativität, Spirit und pragmatischer Denke rüttelt er auf, Unternehmensführung neu zu gestalten. Er gilt als Experte für Mitarbeiterbegeisterung und inspirierendes Führen. Über zwanzig Jahre entwickelte er als Geschäftsführer ein mittelständisches Unternehmen zu einem Leuchtturm der Branche und erhielt für seine HR-Konzepte zahlreiche Prämierungen und Auszeichnungen.

Kontakt

E-Mail: info@eulzer-und-puetter.de
Web: www.eulzer-und-puetter.rocks

SPECIAL THANKS TO

Thomas Grün, ein brillanter Stratege und Mentor. Ohne ihn wäre dieses Buch nie möglich gewesen.

Danah Zohar, die das Thema »Spirituelle Intelligenz« für die Wirtschaftswelt verständlich und anwendbar gemacht hat.

Dr. Holger Sobanski, ein genialer Coach in Sachen Agilität und Change Management. Absolut bereichernd.

Dr. Jan Glockauer, der zu unseren like-minded-people gehört und unsere Mission von Anfang an unterstützt hat.

Thomas Rössle, der beste Trainer und Trainer-Ausbilder. Bei ihm hat Thomas Pütter (Pü) das Zeichnen gelernt.

Simone Firlej, sensationell authentisch und menschlich großartig. Sie hat uns ganz neue Perspektiven eröffnet.

Rolf Bärwinkel, der uns die großen Zusammenhänge und Naturgesetze näher gebracht hat. Er gab uns Antworten auf Fragen, die wir vorher gar nicht hatten.

FINDEN SIE DAS
18. KAMEL

Ein Wesir hatte drei Söhne. Als er starb vermachte er ihnen seinen wertvollsten Besitz: Siebzehn Kamele. In seinem Testament verfügte er, wie sie aufgeteilt werden sollten: Der älteste Sohn solle die Hälfte, der zweitälteste ein Drittel und der Jüngste ein Neuntel der Kamele erhalten. Doch so sehr sie sich auch den Kopf zerbrachen, sie konnten die Aufgabe nicht lösen. Und so fragten sie die Mathematiker des Landes, doch auch diese verzweifelten. Schließlich bat der älteste Sohn einen weisen, alten Mann um Hilfe. Der Weise kam schon bald auf seinem Kamel angeritten und sprach: »Ich gebe euch mein Kamel, dann habt ihr achtzehn.« Die drei Brüder schauten sich an und verstanden nicht. Der alte Mann fuhr fort: »Nun bekommt der Älteste von euch neun, der Zweitälteste sechs und der Jüngste zwei Kamele.« Eines blieb übrig: Und so ritt er fort auf seinem Kamel. (Segal 1988)

Ist das nicht ganz oft so im Leben? Man sieht den Wald vor lauter Bäumen nicht, man hat Scheuklappen vor den Augen und eigentlich liegt die Lösung ganz nah. Manchmal hilft es, sich die Zeit zu nehmen, die ganze Sache mit etwas Abstand zu betrachten. Für einen Blick aus der Metaebene sozusagen. Und manchmal braucht man einen ganz neuen Gedanken, eine neue Perspektive. Mit diesem Buch laden wir Sie ein:

Suchen und Finden Sie das achtzehnte Kamel für Ihr Unternehmen!

Finden Sie den einen Impuls oder die eine Methode, deren Anwendung auch in Ihrem Unternehmen sehr viel bewirken würde. Finden Sie die Maßnahme, welche die größte positive Wirkung entfalten kann. Oder gewinnen Sie für sich das nötige Selbstvertrauen, den Mut, den es immer braucht, wenn man neue Wege geht. Manchmal hilft es ja schon, wenn man erkennt, dass es anderen Unternehmern gerade ganz ähnlich geht wie einem selbst. Und manchmal braucht es nur einen Anstupser, um ein vielleicht schon zu lange aufgeschobenes Problem nun endlich anzugehen.

1.

BIST DU BEREIT, NEU ZU DENKEN? 21 1/2 WEGE FÜR ECHTE IMPULSGEBER

Die Herausforderung für Unternehmer und Führungskräfte liegt in den nächsten Jahren darin, die bestehenden Strukturen, Denk- und Arbeitsweisen im Unternehmen zu transformieren. Der vorherrschende hierarchisch-steuernde Führungsstil hat vielerorts ausgedient: Mit der Generation Y zog die selbstbewusste Forderung nach persönlicher Weiterentwicklung und Work-Life-Balance in Unternehmen ein, für die Generation Z sind Community-Kultur und Transparenz in allen Unternehmensprozessen elementar. Die Anforderungen an Innovationsfähigkeit, Flexibilität und Führungsfähigkeiten steigen rasant. Agilität wird immer wichtiger, um die Dynamik und Intensität der Veränderungen zu bewältigen. Was wir also brauchen, ist ein ganz neues Verständnis von Unternehmenskultur. Die Führungskräfte der Zukunft sollten eine Unternehmenskultur erzeugen, die Mitarbeiter inspiriert und motiviert, ihr Bestes zu geben. Die es Mitarbeitern ermöglicht, ihre Stärken und Talente auszuleben. Die tatsächlich fordert und fördert und dadurch bei Mitarbeitern Wachstum und Entwicklung entfacht.

Führungskultur sollte zukünftig auf Motivation durch Selbstbestimmung und Wertschätzung setzen. Sie muss eine flexible und selbst organisierte Arbeitsgestaltung ermöglichen und Mitarbeitern Freiräume zur Entwicklung geben. Der Auftrag ist also, eine Unternehmenskultur zu erzeugen, die sinnerfüllt, wirkungsvoll und begeisternd ist!

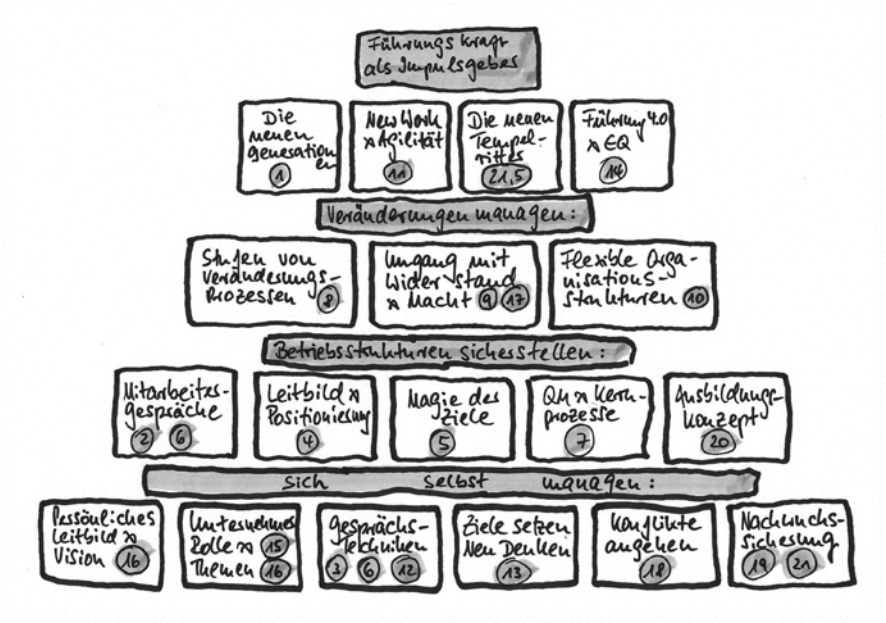
Also dann, mal Butter bei die Fische! Denn die Frage des Augenblicks ist:

Manchmal ist die größte Gefahr für das Unternehmen nämlich der Unternehmer selbst. Zum Beispiel dann, wenn der Werte- und Bewusstseinswandel zwar erkannt, aber die Strukturen oder historisch gewachsene Machtansprüche, die den Wandel blockieren, nicht verändert werden. Oder wenn Unternehmensvision, Mission und Ziele nicht sauber geklärt und kommuniziert sind. Wenn es weder eine klare Strategie, noch Strukturen gibt, die Kooperation im Führungskräfte- und Mitarbeiterteam und einen kontinuierlichen Verbesserungsprozess sicherstellen.

Wenn wir auf Vorträgen und in Beratungen davon sprechen, dass Menschen und Unternehmen vor allem durch die richtigen Impulse geführt und geprägt werden, dann werden wir gerne missverstanden: Denn bei Impulsen denkt so mancher eher an Strohfeuer und Einmaleffekte. Fast nie wird an das Gestalten von Organisationen und Prägen erwünschter, zukunftsfähiger Arbeitskulturen gedacht. Ein Impuls wird gerne als minderwertig betrachtet und gilt als typisch für Praktiker, die sich irgendwie durchwurschteln. Besonders nach akademischer Lehrmeinung hat der Impuls keine große Bedeutung. Was zählt ist das Konzept, die Strategie, das Businessmodell. So denken viele und scheitern.

Unserer Erfahrung nach wird gerade in den oberen Unternehmensetagen zu viel in Konzepten gedacht. Der Blick auf die Umsetzung und tatsächlichen Wirkungshebel von Führung kommt zu kurz. Eine weitere weit verbreitete Annahme ist der ungezügelte Glaube an das Neue. Nur neue Konzepte, neue Produkte, neue Organisationsformen bringen Firmen voran, so die Denke, doch im Umgang mit Menschen kommt es auf den Neuigkeitswert von Methoden gerade nicht an. Es kommt auf die Wirkung an, auf den Erkenntnis-Effekt und so mancher Klassiker der Managementlehre ist gerade deshalb ein Klassiker, weil er sehr erleuchtend wirken kann, auch in neuen Zeiten. Manchmal kommt es nur darauf an, im richtigen Moment das passende Tool zu benutzen, Praktiker wissen das, Berater hören das meist nicht so gerne.

Lassen Sie sich 21 ½ mal inspirieren, Ihr 18. Kamel zu finden!



Die Verantwortung dafür, Ihr Unternehmen auf Erfolgskurs zu halten, liegt laut einem Grundsatz der systemischen Lehre ziemlich eindeutig bei Ihnen:

»Jeder Unternehmer hat das Recht, sein Unternehmen zum Erfolg zu führen oder an die Wand zu fahren.«

Unser Anliegen ist bei allen, die sich verantwortlich fühlen, dass Bewusstsein zu wecken, dass sich nur mit lenkenden und kontinuierlichen Führungsimpulsen positive Entwicklungen erreichen und Veränderungsprozesse erfolgreich gestalten lassen.

Alle Methoden und Vorgehensweisen, die Sie in diesem Buch finden, sind anwendbar und werden täglich in Unternehmen von uns umgesetzt. Sie sind unser Raster für Neues Denken im Unternehmensalltag. Impulse, die wir als Handwerkszeug einer Führungskraft betrachten, sind mit dem Button »Führungskräfte-Toolbox« gekennzeichnet.

Diese Arbeitsblätter und Leitfäden finden Sie als Download auf: *www.eulzer-und-puetter.rocks*

2.

UNTERNEHMENS-KULTUR UND SINN – DIE NEUE BASIS

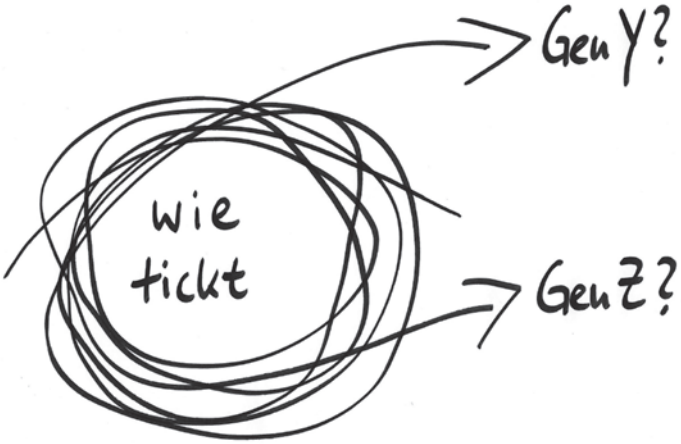
Immer mehr Menschen fühlen sich frustriert mit dem was sie täglich tun oder darüber, wie es in ihren Organisationen läuft. In manchen Unternehmen haben Bürokratismus und Nine-to-Five-Mentalität die Macht übernommen, in manchen führen Abteilungsdenke und Egospiele dazu, dass die Motivation flöten geht. Lebendigkeit und Freude am Arbeitsplatz sind selten geworden, stattdessen stellt man sich immer öfter die Frage nach dem Sinn.

Und dann gibt es Unternehmer, die auch gern eine Unternehmenskultur hätten, die sinnerfüllter und lebendiger ist. Mit Mitarbeitern, die sich engagieren und ihr Potenzial voll einbringen. Die eigene Ideen entwickeln und ihre Projekte vorantreiben. Beide Seiten haben das gleiche Bedürfnis, wissen aber nicht, wo man nun ansetzen könnte. Und genau darum geht es in den ersten sieben Kapiteln: Entdecken Sie Impulse, die großen Einfluss auf die Unternehmenskultur haben und diese prägen. Impulse, die Ihrem Unternehmen Spirit einhauchen und Ihre Mitarbeiter in eine produktive Energie bringen. Die begeistern und Ehrgeiz wecken. Und vor allem: Die auch die Mitarbeiter der neuen Generationen anzünden!

»In Zukunft wird es immer mehr Bewerber geben, die sich nicht mehr für eine Marke entscheiden, sondern für eine Unternehmenskultur.«

Dr. Holger Sobanski

IMPULS 1: ENDLICH SINN UND WERTE FÜR DIE NEUEN GENERATIONEN



»Die heutige Jugend ist von Grund auf verdorben. Sie ist böse, gottlos und faul. Sie wird niemals so sein wie die Jugend vorher und es wird ihr niemals gelingen unsere Werte zu erhalten.«

Inschrift einer babylonischen Tontafel,
die auf ein Alter von 3.000 Jahren geschätzt wird

Ist das nicht beruhigend? Es ist also ganz normal sich ab Mitte 40 zu fragen, ob die neue Generation jemals in unsere Fußstapfen treten kann! Ja, manchmal hat man tatsächlich seine Zweifel. Ein sicheres Fettnäpfchen ist auf jeden Fall seine eigene Belastbarkeit im Teenageralter mit der Belastbarkeit heutiger Teenies zu vergleichen. Das geht mit hoher Wahrscheinlichkeit schief. Bleiben wir also bei den Fakten: Im Jahr 2020 werden 50 Prozent unserer Mitarbeiter der Generation Y angehören. Gut, wir kommen also nicht drum herum. Wir müssen uns die Zeit nehmen zu wissen, wie unsere zukünftigen Mitarbeiter und Auszubildenden ticken. Wir sollten uns damit auseinandersetzen, was ihnen wichtig ist, was sie begeistern kann und welche

Arbeitsbedingungen sie brauchen, um Freude an ihrer Arbeit zu haben und produktiv zu sein.

Angenommen, wir würden die Energie, die wir im Moment dafür verwenden, uns über die Andersartigkeit jüngerer Mitarbeiter aufzuregen, investieren, um unsere Strukturen und Konzepte umzustellen, was wäre dadurch möglich?

Welcome: Werte- und Bewusstseinswandel

Dass die Generation Y (geboren 1980 bis 1995), die ja nun schon etwas länger die Arbeitskulturen in Unternehmen aufwirbelt, andere Bedürfnisse und Erwartungen an Arbeit hat, ist inzwischen flächendeckend durchgesickert. Prima, denn vor unserer Tür stehen ja praktisch schon die nächsten Andersdenker: Die Generation Z (geboren 1995 bis 2010) oder treffender gesagt die NET-Generation – Cheers!

Was will GEN Y denn nun wirklich?

Das Gute an Menschen aus der GEN Y ist, dass sie durchaus bereit sind, sich voll und ganz einzubringen. Sie möchten sehr wohl auch Karriere machen, können Biss haben und für etwas kämpfen. Es muss halt ihren Interessen, Talenten und Stärken entsprechen. Arbeit muss für sie gefühlt Sinn ergeben, persönliche Werte müssen im Arbeitsalltag erlebbar sein.

Sie sind nicht – so wie noch die Generationen davor – bereit, Dinge einfach hinzunehmen. Sie hinterfragen genau, sie klären Arbeitsaufträge für sich, sie kommunizieren offen, was sie stört. Der bedingungslose Gehorsam, der es jahrelang ermöglicht hat, neue Mitarbeiter einfach mitlaufen zu lassen, ist damit überholt. Es funktioniert nur noch der wesentlich zeitintensivere kooperative Führungsstil, der von manchen Unternehmern und Führungskräften zu allererst mal gelernt werden muss! Wenn man es aber schafft, diese Arbeitnehmer in Entscheidungsprozesse einzubinden, übernehmen sie durchaus Verantwortung und sind bereit, Überstunden oder Mehrarbeit zu leisten.

Kurz gesagt: Führung wird akzeptiert, muss aber den Arbeitnehmer in seiner Entwicklung voranbringen. GEN Y entscheidet zunehmend selbst, ob sie einer Person das Recht einräumt, sie zu führen oder nicht. Zukünftige Arbeitnehmer passen sich nicht mehr automatisch an den Führungsstil der Führungskraft an oder arrangieren sich damit irgendwie. Es ist genau anders herum: Die Führungskraft geht auf die emotionalen Erwartungen des Arbeitnehmers ein und fördert diesen entsprechend seiner individuellen Motive und Werte.

Starre Systeme geraten dadurch schnell an ihre Grenzen, denn GEN Y fragt nach dem Sinn. Durchaus auch bei bisher unantastbaren Themen wie Führungsentscheidungen oder Unternehmenszielen. Das englische Y ist ein Homonym zu Why? Das kommt nicht von ungefähr: Why?, also die Frage nach dem Warum ist für sie die alles entscheidende!

Warum muss ich bis 18 Uhr im Büro bleiben, wenn nichts mehr zu tun ist? Warum traut sich kein Kollege, mehr als zwei Monate in Elternzeit zu gehen? Warum darf ich tagsüber keine privaten E-Mails schreiben, wenn ich doch am Samstag auch die beruflichen beantworten soll?

Die Arbeitskultur und vor allem in Stein gemeißelte, historisch gewachsene Strukturen werden hinterfragt. Selbstbewusst wird ab jetzt Leistung mit Lebensgenuss verbunden, Arbeit soll Spaß machen und Leichtigkeit ist erlaubt. Auch die Karrierepriorität haben sich geändert: Nur 13 Prozent der heute 20- bis 34-Jährigen streben eine Führungsposition an. Wichtiger ist ihnen die Zusammenarbeit im Team oder einen positiven Beitrag zum Ganzen zu leisten.

Keyfacts Bedürfnisse GEN Y

- Arbeit muss gefühlt Sinn ergeben, also den persönlichen Werten und Interessen entsprechen
- Arbeit soll so selbstbestimmt wie möglich sein
- Arbeit muss ins Leben integriert werden, Life-Work-Balance wird zu Life-Balance
- Gehorsam ist überholt, es funktioniert nur noch der kooperative Führungsstil
- Elementar: Permanentes Feedback und eine partnerschaftliche Zusammenarbeit

Fällt Ihnen etwas auf? Nicht? Dann schauen Sie noch einmal hin: Die Bedürfnisse der Generation Y zeigen wichtige Elemente auf, wie eine moderne Unternehmenskultur aussehen sollte, wenn man Spitzenkräfte haben und echte Höchstleistungen für das Unternehmen bekommen möchte.

Das Problem sind im Kern nicht die jungen Mitarbeiter. Sie haben ihre Vorstellungen und Erwartungen und werden diese einfordern. Die Herausforderung liegt eher darin, dass Unternehmen etwas machen müssen, was sie höchst ungern tun: Sie müssen Neuland betreten und sich wirklich mit ihrer Unternehmenskultur beschäftigen.

Karriereaussichten und finanzielle Anreize sind die Antreiber der Vergangenheit. Wer morgen vorne mitspielen will, braucht einen Führungskader, der aus Menschen besteht, mit denen man gerne zusammenarbeiten möchte und der Werte ernst nimmt. Die Herausforderungen sind:

- Unternehmen müssen Werte und Sinn bieten sowie eine flexible Arbeitsorganisation anbieten können (siehe Impulse 4, 5, 10 und 11).

- Führende sollten fähig sein, professionell Feedback zu geben und Kritik anzunehmen. Nicht Durchsetzungsstärke sondern emotionale Intelligenz formt Teams und macht sie stark (siehe Impulse 3, 6, 13 und 14).
- Führungskräfte werden zum Coach, die ihre Mitarbeiter individuell und ihren Motiven entsprechend fördern und auch deren Life-Balance beachten (siehe Impulse 2, 12 bis 14 und 18).

Und wie genau tickt GEN Z?

Welcome digital Natives! Ab dem Kleinkindalter mit Smartphone oder Tablet-PC aufgewachsen und digital sozialisiert lebt die Net-Generation eine ganz neue Form der Zusammenarbeit, die Community-Kultur. Das heißt: Absolut selbstbestimmt, mit flachen und natürlichen Hierarchien. Und das führt zu einer neuen Art von Arbeitskultur, es zählen ganz andere Werte als bisher:

- Autorität hat, wer mit Argumenten und Expertise überzeugt
- Anführer residieren nicht, sondern dienen der Gemeinschaft
- Ideen werden uneigennützig eingebracht und kooperativ weiterentwickelt
- Aufgaben werden gewählt, nicht verteilt
- Die globale Perspektive zählt bei jeder wichtigen Entscheidung

Die neue Arbeitskultur: Gemeinschaft zählt!

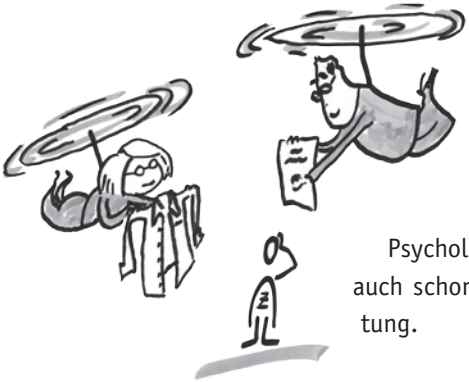
Die Net-Generation ist durch Social Media geprägt und damit aufgewachsen, alle Informationen und Ressourcen miteinander zu teilen. Die gleichberechtigte Zusammenarbeit hat einen hohen Stellenwert. Die Zeiten, als eine Idee nur weil sie vom Chef kam abgenickt und ganz selbstverständlich mit deren Umsetzung begonnen wurde, sind vorbei. Es zählt der Nutzen der Idee und nicht wer sie hatte.

Die Generation Z hat eine andere Haltung. Ihre Mitglieder haben durch ihre Eltern miterlebt, dass Karrierechancen relativ sind und auch schon mal im Burn-out enden können. An einem hohen Besitz und Einkommen sind die jungen Erwachsenen weniger interessiert: Warum ein Auto kaufen, wenn man

Car-Sharing machen kann? Warum zehn Stunden fliegen, wenn man auch an der deutschen Küste Urlaub machen kann?

Hoher Verwöhnungsfaktor: Helikopter-Eltern

Die größte Herausforderung besteht für Unternehmen allerdings beim Thema Verantwortung. Denn wie jede Generation ist auch diese am meisten durch ihre Eltern geprägt. In diesem Fall handelt es sich allerdings um Super-Eltern, die sogenannten Helikopter-Eltern, die wie ein Hubschrauber permanent um ihre Kinder schwirren, um sie zu umsorgen.



Von außen betrachtet führen sie ein perfektes Familienleben und Eltern-Dasein. Sie besuchen jedes Reitturnier der Tochter und jedes Fußballspiel des Sohnes, kennen alle Freunde ihrer Kinder mit Vor- und Zunamen, sowie deren Eltern und Berufe. In der Psychologie nennt man so etwas je nach Ausprägung auch schon mal zwanghafte oder paranoide Überbehütung.

Damit beschreiten diese Eltern permanent den schmalen Grat zwischen Überlastung der Kinder durch Frühförderung und totaler Entlastung durch Verwöhnen – um dem Nachwuchs möglichst viele Wünsche zu ermöglichen, die dieser im Zweifel gar nicht hatte! Diese Curling-Eltern wie Ben Hougaard sie nennt, räumen wie beim Curling alle erdenklichen Hindernisse und Reibungsmöglichkeiten im Vorfeld an die Seite.

Deshalb hat diese Generation weniger als andere gelernt, Widerstände und Konflikte eigenständig zu überwinden. Dies führt zu zunehmender Unselbstständigkeit und Kritikunfähigkeit, die wegen dem ausgeprägten Eltern-Verwöhnungsfaktor mit hohen Ansprüchen gepaart ist. Jetzt kommt diese Generation als Azubis in unsere Unternehmen und soll Verantwortung übernehmen – im ersten Schritt mal für sich selbst. Gäbe es an dieser Stelle im

Buch einen Dislike-Button, würden wir diesen als Unternehmer, Ausbilder oder Führungskräfte jetzt wohl gerne drücken. Das geht aber nicht, denn mit GEN Z ist es wie bei Facebook: Man kann nur liken.

Der Zaubertrank: Anleiten und Bestätigen

Um die Generation zu erreichen, muss man auf sie eingehen. Bestätigung ist angesagt, anstatt Kritik. Es besteht ein großes Bedürfnis nach systematischer, klarer Anleitung und regelmäßigem Feedback. Die Jugendlichen suchen nach Orientierung. Feste Strukturen wie zum Beispiel klare Ansprechpartner und Zuständigkeiten, feste Arbeitszeiten und überschaubare Aufgaben helfen. Gleichzeitig besteht unbewusst die Erwartung nach uneingeschränkter Transparenz. Denn eins haben sie in der YouTube-Community bereits jahrelang gelebt: Jeder teilt sein Wissen und gibt seine Ideen direkt weiter, alles wird offen gelegt. Eigentlich logisch, dass diese neue Generation irritiert ist, wenn sie in Unternehmen auf Abteilungsleiter oder langjährige Mitarbeiter trifft, die ihr Know-how mit einer Festungsmauer verbarrikadiert haben. Die also nur preisgeben, was notwendig ist und ihr jahrelang angehäuftes Herrschaftswissen verteidigen.

Spaß, Lebenslust und Individualismus stehen für Arbeitnehmer aus der GEN Z klar im Vordergrund, die Vereinbarung von Beruf und Privatleben ist ihnen sehr wichtig. Der Job ist für sie Mittel zum Zweck und nicht Selbsterfüllung.

Die fünf goldenen Regeln im Umgang mit GEN Z?

Erfahrungsgemäß ist an dieser Stelle der Wunsch nach den fünf goldenen Regeln recht groß. Doch leider gibt´s die nicht. Wenn es um neues Denken für neue Herausforderungen geht, ist es eher hilfreich mal Off-road zu fahren. Diese neue Richtung könnte die Änderung unserer Glaubenssätze sein. Denn durch unbewusste Glaubenssätze stehen wir uns oft selbst im Weg und die Lösung bleibt leider verdeckt! Hier ein kurioses Beispiel, welches das Phänomen der unbewussten, eigenen Glaubenssätze sehr gut verdeutlicht: