



Arbeitsmarktservice  
Wien  
BerufsInfoZentrum

## Vision-Rundschau Innovationen-Trends-Prognosen

---

### Cluster 2018: Management einmal anders

---

IMPRESSUM: \*\*\* Gegründet Juni 1996 \*\*\* unregelmäßig erscheinendes Informationsmedium der BerufsInfoZentren Wien, BIZ 6, Gumpendorfer Gürtel 2b, 1060 Wien Tel.: 0043/1/878 71-30299, [Katharina.Welan@ams.at](mailto:Katharina.Welan@ams.at) Die Vision-Rundschau im Internet: <http://www.ams-forschungsnetzwerk.at> (auf „Publikationen“ klicken und dann links auf „AMS Vision-Rundschau“ – mit ABO-Möglichkeit)

---

### **Wenn Potenzial mehr zählt als Erfahrung: Jane Goodall**

Die 5 Indikatoren für Menschen mit Potenzial

#### *Menschen mit Potenzial*

Diese Doku hat uns berührt: „Jane’s Journey“ ist ein toller Film über das Leben und die Arbeit der Umweltaktivistin, Schimpansen-Forscherin und UN-Friedensbotschafterin Jane Goodall. Sie ist eine Ikone des Natur- und Artenschutzes und darüber hinaus eine inspirierende Persönlichkeit. Ihr Beispiel macht Mut, selbst aktiv zu werden und sich für seine Herzensangelegenheiten einzusetzen. Zweifellos gebührt ihr höchste Anerkennung für ihren unermüdlichen Einsatz für ein friedliches Zusammenleben von Menschen und den schonenden Umgang mit der Natur.

Darüber hinaus war aber noch eine andere Sache im Leben der heute 83-Jährigen für uns sehr interessant: Wie nämlich alles begann!

#### *Qualifizierung alleine genügt nicht mehr*

1957 reiste die damalige Sekretärin zum ersten Mal nach Afrika, um einen Schulkameraden zu besuchen. Dort lernte sie Louis Leakey kennen, Direktor des „Kenya National Museum“, der zu den großen Pionieren der Paläoanthropologie gehörte. Leakey stellte Jane Goodall als Assistentin ein und übertrug ihr die Leitung eines wichtigen Forschungsprojekts: eine Feldstudie über Schimpansen in Tansania.

Nochmal: Sie war Sekretärin. Ihr akademischer Background? Null. Ihre bisherige Erfahrung im Bereich der Paläoanthropologie? Nicht existent. Ihr Werdegang als Forscherin? Nicht vorhanden. Warum also bekam sie den Job? – Weil Leakey in ihr einen Menschen mit Potenzial erkannte. Einen Menschen mit Offenheit, Neugierde, Entschlossenheit und dem riesigen Wunsch zu lernen und sich weiter zu entwickeln.

Für die meisten Menschen ist es kaum vorstellbar, dass heute so ein wichtiges Forschungsprojekt oder irgendein wichtiger Job an einen akademisch und fachlich komplett unerfahrenen Menschen vergeben würde. Doch Louis Leakey erkannte offensichtlich bereits vor rund 60 Jahren, was gerade heute – mitten im digitalen Wandel und disruptiven Umbrüchen – immer wichtiger wird: Qualifizierung genügt nicht mehr. Die Zeiten, in denen

man sich auf Zertifikate und Zeugnisse der formalen Ausbildung verlassen konnte, um gut durchs Berufsleben zu kommen, sind vorbei.

*Was interessieren uns unsere Zertifikate von gestern?*

Das heißt keineswegs, dass eine solide Grundausbildung unnötig wäre oder Erfahrung ein Nachteil. Das nicht. Doch die formale Ausbildung ist eben nur noch ein Teil des Ganzen. Niemand bestreitet, dass das Wissen der Menschheit sich extrem schnell weiterentwickelt. Und gerade dieses hohe Veränderungstempo lässt die alte Praxis, in der die Eignung eines Bewerbers immer noch über Zeugnisse, Diplome und formale Ausbildung definiert wird, an ihre Grenzen stoßen.

Die Realität ist: In einer Welt, die sich in geradezu atemberaubender Geschwindigkeit verändert, wird die Fähigkeit zu vergessen – also einmal Gelerntes wieder ad acta zu legen – zum entscheidenden Erfolgsfaktor. Das wichtigste Kriterium zur Auswahl von Kandidaten für einen bestimmten Job sollte nicht die Zertifizierung aus der Vergangenheit sein, sondern das Potenzial eines Menschen – also das, was jemand in der Zukunft tun könnte.

*Die fünf Eigenschaften von Menschen mit Potenzial*

Unterstützung für diese Argumentation haben wir bei Claudio Fernández-Aráoz gefunden. Der Mann ist Senior Advisor bei der Personalberatung Egon Zehnder. Das tägliche Brot von Fernández-Aráoz ist es, passende Kandidaten für Top-Jobs zu finden. Er ist der Überzeugung, dass das Potenzial das Schlüsselkriterium sein sollte für die Suche und Ausbildung von Führungskräften. Noch vor Erfahrung und Fähigkeiten.

Mit dieser These hat er es auf den Titel der August-Ausgabe des Harvard Business Manager geschafft. Dort beschrieb er auch, wie er Potenzial identifiziert; fünf Indikatoren sind ausschlaggebend:

- Motivation
- Neugier
- Scharfblick
- Engagement und
- Entschlossenheit.

Und genau diese fünf Eigenschaften brachte Jane Goodall in den 50er Jahren im Überfluss mit nach Tansania. Eigenschaften, die elementar sind für eine Welt, in der es darum geht, sich flexibel auf den ständigen Wandel einzustellen und neue Herausforderungen zu meistern.

Motivation, Neugier, Scharfblick, Engagement und Entschlossenheit. Sind das Werte, die für Sie selbst wichtig sind? Werte, die Sie bei Ihren Kindern fördern? Bei Ihren Mitarbeitern?

(<https://www.foerster-kreuz.com/wenn-potenzial-mehr-zaehlt-als-erfahrung-jane-goodall/>, Jänner 2018)

## **44 Gründe, warum wir nichts verändern**

1. Das geht nicht.
2. Das ist definitiv zu teuer.
3. Das hat vor sieben Jahren schon mal jemand versucht.
4. Dazu fehlt uns die Manpower.
5. Das Budget reicht nicht.
6. Oh je, ganz schlechter Zeitpunkt.
7. Das will niemand.
8. Mein Mann/meine Frau/mein Chef/\_\_\_\_\_ will das nicht.
9. Ich würde gern, aber die lassen mich nicht.
10. Dazu fehlt das Geld.
11. Dazu fehlt die Fachkompetenz.
12. Das wird der Betriebsrat niemals genehmigen.
13. Das Alte funktioniert doch noch.
14. Die Wechselwirkung mit X/Y/Z muss noch genauer eruiert werden.
15. Das ist zu abgehoben.
16. Da könnte ja jeder kommen.
17. Das ist nicht unser Problem.
18. Das ist unmöglich.
19. Das kommt oben nicht gut an.
20. Das würde den Rahmen sprengen.
21. Das kann ich unseren Kunden nicht vermitteln.
22. Daran sind schon ganz andere gescheitert.
23. Das versteht keiner.
24. Wir machen das schon seit 20 Jahren so.
25. Wenn es möglich wäre, hätte es schon ein anderer gemacht.
26. Das funktioniert so nicht.
27. Einem alten Hund kannst du keine neuen Tricks beibringen.
28. Der ROI ist zu unsicher.
29. Das funktioniert in der Praxis nicht.
30. Darüber muss ich noch ein paar Nächte schlafen.
31. Das braucht noch eine Machbarkeitsstudie.
32. Wir müssen noch die Tagung des Ausschusses abwarten.
33. Der Kannibalisierungseffekt muss vermieden werden.
34. Das funktioniert so nicht.
35. Da ist schon richtig, aber...
36. Das bekomme ich nicht durch.
37. Das hatten wir schon mal.
38. Lasst uns später darüber reden.
39. Wenn die Rahmenbedingungen anders wären, dann wäre es vielleicht eine Option.
40. Da sollten wir uns raushalten.
41. Tja, leider nur schöne Theorie.
42. Dazu fehlt uns die Zeit.
43. Grundsätzlich richtig, aber hier nicht anwendbar.
44. Die Marktforschung sagt, dass das keine Abnehmer findet.

Der Wandel ist in vollem Gang. Es hat keinen Sinn, am Spielfeldrand zu hocken und darauf zu warten, dass andere das Spiel für uns entscheiden. Wir müssen mitspielen. Oder um es mit den Worten des Schriftstellers und Philosophen Ralph Waldo Emerson auszudrücken:

„Es gibt immer zwei Parteien – die Partei der Vergangenheit und die Partei der Zukunft, das Establishment und die Bewegung.“

<https://www.foerster-kreuz.com/44-gruende-warum-wir-nichts-veraendern/>, Jänner 2018

### **Wie man beim Essen etwas für seine Firma lernen kann**

Klagen über Ideenarmut und Silodenken sind zahlreich. Zum Glück gibt es Firmen wie Hubspot, die zeigen, wie man es besser macht. Anja Förster über eine Unternehmenskultur ohne Dienstwege aber mit einem Budget für interessante Menschen

Silodenken! Mangelnder Ideenfluss! Zu wenig interne Kommunikation! – So höre ich Führungskräfte häufig klagen. Auch Kollegen untereinander machen sich diesen Vorwurf: „Die Leute bei uns müssten öfter mal über den Tellerrand ihres Tagesgeschäfts schauen!“

Das ist alles richtig und komplett nachvollziehbar. Aber die Frage ist doch: Was bringen solche gut gemeinten Aufforderungen?

Oder anders gefragt: Was genau müssten denn Führungskräfte tun, um es den Mitarbeitern zu ermöglichen, über den Tellerrand zu schauen, mehr miteinander zu kommunizieren, Ideen in den Umlauf zu schicken und mit dem Silodenken aufzuhören?

Ich hätte da eine Antwort, wenigstens eine Teilantwort: Sie könnten es so machen wie Hubspot!

*Wenn die Chefs gerade NICHT bestimmen*

Hubspot ist ein junges und erfolgreiches Unternehmen, das 2006 in Cambridge, Massachusetts gegründet wurde, der Heimat der Harvard University und des Massachusetts Institute of Technology (MIT). Hubspot bietet Cloud-Software zur Automatisierung des Marketings an.

Was diese clevere Company auszeichnet, ist eine ultramoderne Unternehmenskultur: Radikale Transparenz und nur ein Mindestmaß an Regeln. Im Umkehrschluss: Es gibt keine Dienstwege.

Die Mitarbeiter entscheiden selbst, was gut und richtig ist für das Unternehmen. Bei Hubspot gibt es keine Regelhandbücher. Anders als in den meisten Unternehmen wird den Mitarbeitern gerade NICHT bis ins kleinste Detail vorgeschrieben, was von wem wie zu tun oder zu unterlassen ist. Die Menschen bei Hubspot glauben gerade NICHT, dass ohne klare Anweisungen und anschließende Kontrolle Chaos entstünde oder Entscheidungen getroffen würden, die nicht im Sinne des Unternehmens wären. Stattdessen gilt dort als erste und wichtigste Leitlinie: USE GOOD JUDGEMENT! – Entscheide selbst und verwende dabei deinen gesunden Menschenverstand!

*Das Interessante-Menschen-Budget*

Ein weiteres Charakteristikum der Unternehmenskultur bei Hubspot ist es, den Ideenaustausch zu fördern. Anstatt es bei gut gemeinten aber auch irgendwie leeren Aufforderungen zu belassen wie etwa „Nun tauscht euch mal aus! Seid doch mal ein bisschen offener!“, gibt es bei Hubspot einen „interesting person fund“. Das ist nicht mehr und nicht

weniger als ein Budget, das ausschließlich dafür bereit steht, dass Mitarbeiter interessante Menschen auf einen Kaffee oder zum Essen einladen (Unlimited Free Meals Program).

Das ist ziemlich intelligent: Denn Mitarbeiter, die sich regelmäßig mit interessanten Menschen umgeben, von denen sie lernen können, erweitern ihren Horizont und sorgen für einen Zufluss an neuen Ideen.

(Quelle: Hubspot)

Auch hier gilt: Gerade für so etwas braucht es NICHT viele Regeln, es braucht kein vorheriges „Erlaubniseinholen“, ob der oder diejenige zum Essen eingeladen werden darf und welche Summe dafür zur Verfügung steht, sondern lediglich die Maßgabe: Denkst du, dass du von diesem Menschen etwas lernen kannst? Wenn ja, dann los!

Beim Business-Netzwerk LinkedIn gibt es auch ein solches Budget – dort allerdings mit einem weiteren Zusatz: Bitte schreibt hinterher eine kurze Zusammenfassung darüber, was ihr von eurem Gast gelernt habt.

Brillant! – Denn so wird die gewonnene Erfahrung sofort im Unternehmen geteilt.

#### *Ein garantiert lohnendes Investment*

Ich habe keine Ahnung, wie so ein Programm im deutschsprachigen Raum steuerlich funktionieren würde. Vermutlich gäbe es mal wieder zig Einwände. Aber ich bin davon überzeugt, dass Chefs Lösungen finden würden, wenn sie es wirklich wollten.

Darum: Liebe Chefs, probiert das in eurem Bereich doch einfach mal aus! Sie können ja ein Testbudget fixieren und die Zeitdauer befristen, um erste Erfahrungen zu sammeln.

Und liebe Nicht-Chefs: Schlagen Sie Ihren Chefs doch mal so eine limitierte Aktion vor. Idealerweise wie bei LinkedIn mit einer kurzen Zusammenfassung, was nebenbei deutlich macht, dass es um die Bereicherung der ganzen Organisation geht und nicht um Zusatzleckerbis für brave Mitarbeiter.

Sollten Sie weder Chef sein noch einen Chef haben, also selbstständig unterwegs sein, dann ist mein Vorschlag: Legen Sie sich für diese Treffen ein jährliches Budget zurecht und geben Sie das Geld ganz rigoros und ohne Hemmungen dafür aus. Im nächsten Jahr können Sie dann ja Bilanz ziehen, ob das gut investiertes Geld war.

Ich halte die Wette: Ja, es ist gut investiert! Und das sage ich aus eigener Erfahrung ...

<https://www.capital.de/karriere/management-unternehmenskultur-mit-dem-learning-lunch-ueber-den-tellerrand>, 02/2018)

### **Warum wir wettbewerbsfreie Zonen brauchen**

*Wettbewerbsfreie Zonen sind wichtig. Kollegen sind keine Konkurrenten.*

Eine Stadt wie Heidelberg mit nur einem Bäcker?

Eine Fußball-Bundesliga mit nur einer Mannschaft?

Ein Arbeitsmarkt mit nur einem Arbeitgeber?

Das ist für alle, die in einer freien Marktwirtschaft aufgewachsen sind, nicht vorstellbar. Und das Grundprinzip einer freien Marktwirtschaft ist nun einmal der Leistungswettbewerb: Nur derjenige, dessen Angebot für die Kunden attraktiver ist, der schneller und cleverer ist, der sich besser auf die Nachfrage einstellt, der ein besseres Preis-Leistungs-Verhältnis anbieten kann, der bessere Mitarbeiter einstellt und die bessere Strategie hat, kann am Markt bestehen.

### *Der Motor des Fortschritts*

Und wir begrüßen das! Der Wettbewerb übt eine wertvolle, komplexe Sortierfunktion aus, die dafür sorgt, dass sich im Markt täglich und stündlich Anpassungsprozesse vollziehen: Preiswettbewerb zum Wohle des Kunden. Das Ausscheiden veralteter Angebote, die nicht mehr den Nerv der Kunden treffen. Attraktivere Arbeitsbedingungen für Mitarbeiter. Innovationen, die in neue Produkte münden. Wirtschaftlicher, technischer und gesellschaftlicher Fortschritt. Würde das Prinzip des ökonomischen Wettbewerbs uns Menschen nicht ohnehin durch unsere gesamte Geschichte begleiten, es müsste glatt erfunden werden.

Aber dennoch: Obwohl das Wettbewerbsprinzip in Wirtschaft und Gesellschaft zum Wohle aller funktioniert, sind wir weit entfernt davon, es zum Allheilmittel auszurufen. Wettbewerb ist keine Religion!

### *Feuer unterm Hintern*

Es gibt nämlich Bereiche, in denen Konkurrenz nichts zu suchen hat! Auch und gerade in der Wirtschaft: Wenn nämlich die Wettbewerbsidee in das Innere der Unternehmen hineingetragen wird und Chefs das Konkurrenzdenken unter den Mitarbeitern fördern, dann wird es schnell sehr problematisch.

Na, klar, die Befürworter interner Konkurrenz begründen ihre Haltung gerne damit, dass ein bisschen Feuer unterm Hintern der Mitarbeiter zu höherer Leistungsbereitschaft führe. Das mag kurzfristig sogar stimmen, allerdings hat das Konsequenzen: Aus Kollegen werden „Konkurrenten“. Und plötzlich steht nicht mehr die gemeinsam erbrachte Teamleistung für den Kunden im Mittelpunkt, sondern der eigene, persönliche individuelle Erfolg, zur Not auch auf Kosten der Kollegen oder auf Kosten der Kunden.

Ein Unternehmen wird dauerhaft nur dann erfolgreich sein, wenn die Mitarbeiter den Unternehmenserfolg als ihr gemeinsames Anliegen verstehen, sich als Partner bei der Erbringung dieses Erfolgs sehen und entsprechend kooperieren.

### *Wir wollen kein Trinkgeld!*

Den Restaurantbesitzer Jay Porter aus San Diego in Kalifornien beispielsweise störte massiv, dass seine Service-Mitarbeiter sich darum stritten, die besten Tische und die besten Schichten zu bekommen, um möglichst viel Trinkgeld kassieren zu können. Gleichzeitig beschwerten sich die Mitarbeiter in der Küche darüber, dass sie keinen fairen Anteil an den Trinkgeldern abbekämen. Das ganze Team bestand aus Einzelkämpfern, aus Konkurrenten, die versuchten, sich gegenseitig die Butter vom Brot zu nehmen. Wer einmal in einem Restaurant oder in einer Kneipe gearbeitet hat, dem sind diese Themen vermutlich allzu vertraut. Same old story.

Jay Porter fragte sich, ob dieses leidige Thema Trinkgeld dem Erfolg seiner Restaurants nicht abträglich sei. Die Frage war, ob der Leistungsanreiz, für gutes Trinkgeld gute Arbeit zu leisten, überwog. Oder ob die Nachteile, vor allem das Gegeneinander im Team, die Vorteile nicht zunichte machten. Zumal er beobachtete, dass die Höhe des Trinkgelds bei vielen Gästen überhaupt nichts mit der Servicequalität zu tun hatte.

Also machte er das, was wir immer begrüßen: ein Experiment!\*

In einem seiner Restaurants schaffte er das individuelle Trinkgeld ab. Er bat seine Mitarbeiter, jedes Trinkgeld zurückzuweisen. Stattdessen berechnete er jedem Gast einen festen Prozentsatz von der Endsumme zusätzlich als Servicepauschale, deren Summe am Ende des Monats unter allen Mitarbeitern bis hin zu den Tellerwäschern zu gleichen Teilen aufgeteilt wurde.

Es war ein durchschlagender Erfolg!

Das trinkgeldlose Restaurant hängte Porters anderes Restaurant in San Diego in jeder Hinsicht deutlich ab: Mehr Teamgeist, mehr Arbeitsfreude, weniger Fluktuation, höhere Gesamtqualität aller Leistungen, mehr Zufriedenheit bei den Gästen, mehr wirtschaftlicher Erfolg.

*Geschwister sind keine Konkurrenten*

Letztlich ist es eine Frage der Konsequenz: Wer die Idee von Zusammenarbeit ernst nimmt, der muss die Teamleistung und nicht die individuelle Leistung belohnen. Ein Unternehmen ist eine Leistungspartnerschaft, die auf der zentralen Idee der Zusammenarbeit fußt.

Und hier sehen wir den häufig gelebten Irrsinn in vielen Organisationen. Auf der einen Seite appellieren Chefs ständig: „Seid teamfähig! Identifiziert euch mit dem Unternehmen! Arbeitet besser zusammen! Teilt euer Wissen! Brecht die Silos auf!“ – und auf der anderen Seite wird genau das Gegenteil gelebt: Mitarbeiter oder Teams werden wie Profit Center behandelt, interner Wettbewerb wird angestachelt, man entwickelt interne Ranglisten, die aus Kollegen Konkurrenten machen.

Noch einmal: Wir mögen Wettbewerb! Aber Wettbewerb hat in Teams nichts verloren. Und das gilt für jede Art von Teams. Auch für Vereine oder Verbände und erst recht für Familien: Haltet den Wettbewerb raus!

(<https://foerster-kreuz.com/wettbewerbsfreie-zonen-statt-konkurrenten/> 02/2018)

### **Warum Sie wissen sollten, was Ihre Arbeit bewirkt**

Das Warum „So läuft das nicht!“, sagt der Theaterregisseur zu uns. Wir hatten ihn engagiert, um uns zu unterstützen, nicht nur gute Vorträge zu halten, sondern sie auch wirksam zu inszenieren.

In der ersten Coaching-Stunde fragt er uns nach unseren Erwartungen. Unsere Antwort: „Wir sind hier, um daran zu arbeiten, noch wirkungsvollere Vorträge zu halten. Also sag uns bitte, was wir tun sollen und wie genau wir das besser umsetzen können.“

Er schaut uns eindringlich an, schüttelt den Kopf, sagt uns, dass es so bei ihm nicht laufe: „Wir müssen gründlicher anfangen!“

Und dann beginnt er zu fragen:

„Warum haltet ihr überhaupt diesen Vortrag?“

„Warum erzählt ihr diese Geschichte als Intro?“  
„Warum zeigt ihr dieses Bild?“  
„Warum wollt ihr ...?“  
„Warum habt ihr ...?“  
„Warum macht ihr ...?“

### Fangen Sie einfach am Anfang an – das Warum!

Anstatt also mit dem WAS oder mit dem WIE zu beginnen, wie es wohl die meisten tun würden, begann er mit dem WARUM. Und das ist nicht nur richtig, sondern goldrichtig, es entspricht genau dem Golden Circle des britisch-amerikanischen Bestsellerautors Simon Sinek. Er wurde mit seinem Buch „Frag immer erst: warum“ und seinem eingängigen TED-Talk zum gleichen Thema weltbekannt.

Die Grundidee: Bei jedem Projekt, jedem Vorhaben, jeder Botschaft beginnen Sie mit der Frage nach dem WARUM! Warum tun Sie überhaupt, was Sie tun? Welcher tiefere Sinn oder welche Absicht stehen dahinter? Welchem Zweck dient das Ganze? Was wollen Sie damit bewirken?

Erst wenn das beantwortet ist, folgt das Nachdenken über das WIE: Welche Zutaten sind nötig, um den Plan mit Leben zu füllen? Wie soll es genau funktionieren? Wie soll es aussehen?

Und dann erst das WAS: Was konkret sollte getan werden? Was genau ist gemeint?

### Wenn Köche Gästen beim Essen zusehen

Dieses prinzipielle Vorgehen ist nicht einfach nur eine Laune von Sinek, sondern ist wissenschaftlich fundiert. Eine Studie der Harvard-Wissenschaftler Ryan W. Buell und Tami Kim sowie Chia-Jung Tsay vom University College London bestätigt, dass die Beantwortung der Frage nach dem Warum signifikante Auswirkungen auf die eigene Motivation, das Engagement und die Qualität des Arbeitsergebnisses hat.

Die Forscher testeten in einer Cafeteria vier Szenarien. Im ersten konnten Gäste und Köche einander nicht sehen. Im zweiten konnten die Gäste die Köche sehen, im dritten die Köche die Gäste, und im vierten war jeder für jeden sichtbar.

Die Forscher nutzten iPads und richteten zwischen dem Speiseraum und der Küche eine Videokonferenz ein. Es gab keinen Ton und keine Interaktion, aber die Leute auf beiden Seiten konnten sich sehen. Nun maßen die Forscher die Zubereitungszeit und ließen die Kunden Service und Essen bewerten.

Das Ergebnis: Die Zufriedenheit mit dem Essen stieg um 15 Prozent, wenn die Köche die Gäste sehen konnten! Selbst dann, wenn die Kunden keinen Blick auf die Köche hatten. In der umgekehrten Situation erhöhte sich die Zufriedenheit im Vergleich zur Ausgangslage, in der sich beide Gruppen nicht sehen konnten, nicht. Aber was noch bemerkenswerter war: Wenn sich Kunden und Köche gegenseitig sehen konnten, stieg die Zufriedenheit um 22,5 Prozent, und der Service war um 33 Prozent schneller. Mehr Transparenz zwischen Kunden und Anbietern scheint die Dienstleistungsqualität also deutlich zu verbessern.

Oder anders gesagt: Wenn die Köche die Bestimmung ihrer Arbeit sehen können, also das Warum ihres Tuns direkt vor Augen hatten, gelingt auch das Was und das Wie deutlich besser und die Freude an der Arbeit nimmt zu.



Sie wissen, WAS Sie tun.  
Aber wissen Sie auch, WARUM Sie es tun?

Leider sind wir alle es gewöhnt, immer zuerst und automatisch nach dem Was und dem Wie zu fragen. Beobachten Sie sich mal selbst: Was ist zu tun? Wie können wir das umsetzen? Was sind die nächsten Schritten, Meilensteine, Teilziele? Zack, zack, dann die Ärmel hochgekrempt und los an die Arbeit!

Viel zu selten halten wir inne und stellen die Frage, die zuerst kommen muss: Warum tun wir das? Darüber nachzudenken, ist extrem lohnend, denn davon haben nicht nur diejenigen etwas, die die Arbeit machen, sondern auch Ihre Kunden. Die Zufriedenheit aller Beteiligten steigt und die Ergebnisse werden besser.

Wenn Sie also in der Führungsrolle sind: Helfen Sie Ihren Mitarbeitern, eine Antwort auf die Warum-Frage zu finden! Ganz so, wie es unser Theaterregisseur mit uns gemacht hat

<https://foerster-kreuz.com/warum-sie-wissen-sollten-was-ihre-arbeit-bewirkt/>, 04/2018)

## **Hands-On Digital**

„Digitalisierung ist kein primär technologisches Phänomen, sondern vor allem ein sozialer und kultureller Wandlungsprozess.“ - Harry Gatterer

Künstliche Intelligenz? Blockchain? Internet der Dinge? Omnipräsente Begriffe, aber was bedeuten sie für mein eigenes Unternehmen? „Alle wissen mittlerweile, dass der digitale Wandel alles verändert. Aber wie man damit umgehen soll, wird immer unklarer“, sagt Harry Gatterer, Geschäftsführer des Zukunftsinstituts. „Hands-on Digital“ wirft einen neuen Blick auf die Black Box Digitalisierung. Das Ziel: Unternehmen praktische Werkzeuge für den Aufbruch in die digitale Zeit an die Hand zu geben, damit sie den eigenen digitalen Weg gestalten können.

Aufbauend auf einem umfassenden, systemischen Verständnis des digitalen Wandels liefert Ihnen Hands-on Digital Orientierung, um Ihren eigenen Weg in der vernetzten Wirtschaft zu finden. Ausgehend von fünf zentralen Thesen werden die wichtigsten Bereiche unternehmerischen Handelns im Zeichen der Digitalisierung durchleuchtet: Identität, Führung, Innovation, Kooperation, Technologie.

Ergänzt durch thematische Vertiefungen, Analysen und Insights von Experten aus dem IT-, Software- und Blockchain-Business, vermittelt die Studie ein ganzheitliches Verständnis davon, was Digitalisierung wirklich bedeutet – nämlich weitaus mehr als Apps, Plattformen und Roboter.

„Diese Agenda für das digitale Heute und Morgen ist der Leitfaden für Unternehmen, die die Potenziale der Digitalisierung nutzen wollen, nach handfesten Ratschlägen suchen und wissen möchten, wie Digitalisierung in ihrem Unternehmen gelingt“, erklärt Studienleiter Christian Schuldt.

Inhalt

Wir führen Sie mit der rückblickenden Trend-Evolution in die Entwicklung der Begrifflichkeiten rund um Digitalisierung ein. Im Trend-Radar geben wir Ihnen einen Überblick über den aktuellen Diskurs und die wichtigsten digitalen Themen. Zudem liefern Gastbeiträge, Exkurse und Interviews mit digitalen Visionären – etwa Blockchain-Expertin Primavera de Filippi, Anexia-CEO Alexander Windbichler oder Autodesk-Managerin Rama Dunayevich – wichtige Insights. Diese vielfältigen Inputs bilden den Rahmen für die fünf zentralen Thesen zu erfolgreicher Digitalisierung in Unternehmen:

### 1 Digitalisierung braucht Orientierung an der eigenen Identität

Digitale Orientierung besteht in der Besinnung auf die ureigenen Potenziale, nicht in der Nachahmung fremder Vorbilder. Erkennen Sie Ihren unternehmensspezifischen „Future Code“, um nicht Opfer, sondern Gestalter des Digitalen zu sein.

- Erkennen und beseitigen Sie die digitalen Missverständnisse, die in Ihrem Unternehmen herrschen.
- Definieren Sie das, was Ihr Unternehmen im Kern ausmacht, jenseits digitaler Hypes und Vorbilder: Ihre spezifische
- Unternehmensidentität.
- Entschlüsseln Sie den Future Code Ihres Unternehmens und machen Sie ihn zur Leitmaxime Ihres digitalen Handelns.

### 2 Digitale Transformation ist eine Frage der Führung

Die Digitalisierung eines Unternehmens steht und fällt mit seiner Unternehmenskultur. Eine digitale Kultur kann aber nur gedeihen, wenn sie auch überzeugend vorgelebt wird. Erfahren Sie, wie ein neuer Führungsstil aussehen muss, der im Kern der digitalen Transformation steht.

- Transformieren Sie Führung von Grund auf: Fokussieren Sie auf die Themen, die in digitalen Zeiten elementar werden – Identität, Kultur, Werte.
- Setzen Sie auf Unternehmergeist: Fördern Sie ein klares Bekenntnis zum Unternehmertum innerhalb Ihrer Organisation – und übernehmen Sie Verantwortung.
- Stärken Sie soziale Kompetenzen: Rationalität und Faktenwissen reichen nicht mehr aus – empathische Führungskräfte verstehen sich als Dienstleister für ihre Mitarbeiter.

### 3 Innovation entsteht durch Spielräume, nicht durch Aktionismus

Innovation ist ein Muss geworden. Viele Unternehmen beugen sich daher dem Innovationsdruck und delegieren das Thema an isolierte Abteilungen oder Positionen, die aktionistische Digitalisierungspläne austüfteln. Echte Innovation entsteht aber erst, wenn Sie Spielräume für exploratives und achtsames Denken und Handeln schaffen.

- Finden Sie heraus, was Ihr Unternehmen unter Innovation versteht: Denken Sie noch in Produkten oder schon in Verhaltensweisen?
- Stärken Sie die Spielkultur Ihres Unternehmens: Schaffen Sie Räume und Situationen, in denen frei und kreativ improvisiert werden darf.
- Innovieren Sie systemisch: Suchen Sie das Neue nicht außen, sondern starten Sie bei der Identität Ihres Unternehmens und dem Bezug zu seinen Umwelten

### 4 Digitalisierte Unternehmen handeln ökosystemisch

Einzelkämpfer haben in digitalisierten Zeiten ausgedient. Erfolgreich in einer vernetzten Wirtschaft werden nur jene Unternehmen sein, die sich als Teil verschiedener Ökosysteme begreifen und auf Ihre Netzwerke achten. Lernen Sie, Ihre interne und externe Anschlussfähigkeit zu erhöhen, die Schnittstellen zu Ihrer Umwelt zu vervielfältigen und Ihre Beziehungen zu pflegen.

- Arbeiten Sie an Ihrem unternehmerischen Selbstverständnis: Macht steckt nicht mehr im monopolartigen Besitz von Wissen, sondern in Beziehungen.
- Machen Sie Wettbewerber zu Verbündeten und zur Quelle von Inspiration: Forcieren Sie den Austausch auch mit branchenfremden Experten.
- Knüpfen Sie Beziehungsnetzwerke: Suchen Sie starke Partner, mit denen Sie Ihr Wissen, Ihr Geschäftsmodell und größere Ziele teilen können.

#### 5 Die Zukunft gehört der Allianz von Mensch und Maschine

Nur Organisationen, die Mensch und Maschine nicht als Konkurrenz verstehen, sondern als Partner mit komplementären Stärken, sind auch in der Lage, technologische Potenziale zu erkennen und zu nutzen. Erfahren Sie, wie Sie die Integration reibungsloser Schnittstellen zwischen Mensch und Technologie in Ihrem Unternehmen umsetzen.

- Fördern Sie ein kooperatives und dialogisches Verständnis von Technologie: Maschinen sind Werkzeuge – sie können aber auch Partner sein.
- Optimieren Sie die Schnittstellen: Für eine bestmögliche Zusammenarbeit müssen Mensch und Maschine miteinander kommunizieren können.
- Lernen Sie von Maschinen: Experimentieren Sie mit Technologien, ohne Angst vor „Fehlern“. Nur so werden Sie zu einer lernenden Organisation.

Hands-on Digital | Herausgeber: Zukunftsinstitut GmbH | Autoren: Harry Gatterer, Christoph Kappes, Cornelia Kelber, Franz Kühmayer, Verena Muntchick, Lena Papasabbas, Christian Schuldt, Prof. Dr. Peter Zec | 2018 | 128 Seiten | ISBN: 978-3-945647-49-3 | 190.00 € zzgl. 7 % MwSt. (<https://onlineshop.zukunftsinstitut.de/shop/>, 03/2018)