

hernsteiner

3/2018

Schwerpunkt: Mut



**MUTIG IN
DIE NEUEN
WEITEN**

Inhalt

- 6 KURZMELDUNGEN**
Erfolge beim MSc Leadership/Premiere für Iceberg Award/Pop-up-Workshop beim HR Inside Summit/Buchtipp: Factfulness
-
- 7 LEADERSHIP - HACKS**
Überleben im digitalen Dschungel
-
- 24 LEBENSMITTEL - PUNKTE**
Wie BILLA, MERKUR und PENNY Menschen und Teams entwickeln
-
- 26 „WIR BRAUCHEN EIN EMOTIONALES JA“**
Der Unternehmer Jan Oßenbrink im Gespräch
-
- 28 TALENT STATT TRAINING?**
Selbsterfahrung: Alexander Parte über einen Aha-Moment in seiner Karriere
-
- 29 IHRE NÄCHSTEN TRAININGS**
Impulse, Reflexionen und praktische Tools
-
- 30 DIE ZUKUNFT IN DIE GEGENWART HOLEN**
Ein neues Entwicklungsprogramm bei Hernstein macht's möglich



**10 SCHWERPUNKT:
MUT**

Warum soll man einen Mutausbruch wagen? Waren die Ritter mutiger als wir? Wer hat Appetit auf Risiko? Und was passiert, wenn nichts passiert? Überraschende Antworten und frische Impulse.

„WIR BRAUCHEN EIN EMOTIONALES JA“

Der Unternehmer Jan Oßenbrink über den menschlichen Weg in der digitalen Welt

EVA WOSKA-NIMMERVOLL

Wie entstehen heute neue Ideen?

Ein Beispiel: Einen Rasenmäher zu konzipieren, der leiser und leichter ist als bisher, ist nicht sonderlich innovativ. Aber einen Rasen zu entwickeln, der nur 4 Zentimeter hoch wird, schon. Kreativität heißt, anders, neu zu denken. Ein weiteres Beispiel: Angenommen, ich bin Hersteller von Postkarten. Dann darf ich den eigentlichen Sinn meines Geschäfts nicht darin sehen, möglichst viele Postkarten zu verkaufen, sondern darin, dass ich durch meine Karten dazu beitrage, zwischenmenschliche Beziehungen zu stärken. Wenn sich diese Herangehensweise von der Produktentwicklung bis in den Vertrieb zieht, motiviert das jeden Einzelnen und jede Einzelne. So entstehen völlig neue Lösungen: nicht neue Postkarten, sondern Ideen zur Gestaltung von Beziehungen.

Wie fördert man eine Innovationskultur im Unternehmen?

Die Antwort liegt vor allem in der Führungskultur. Erst wenn mir als Führungskraft die Beziehung zu mir selbst gelingt, kann mir auch eine Beziehung zu anderen – Kolleginnen und Kollegen, Unternehmen, Umwelt – gelingen. Mit der Führungskraft als Vorbild fängt die Aktivierung von anderen an. Sie sollte sich die Fragen stellen: Mit welcher Haltung bin ich Führungskraft? Geh ich über den dicken Teppich oder sehe ich Führung als Dienstleistung an? Meine Lieblingsfrage ist: „Was haben andere davon, dass ich morgens aufstehe?“ An der Antwort wird deutlich, was eine Führungskraft bewirken kann und wo der eigentliche Sinn ihrer Tätigkeit liegt. Aus dieser Haltung heraus kann sich ein neues Verhalten und damit eine neue Kultur im Unternehmen etablieren.



JAN OSSENBRINK

ist Gründer und Geschäftsführer der Management Beratung Eigenland GmbH, die die Eigenland®-Workshop-Methode für andere Unternehmen zur Verfügung stellt. Er baute für eine Investorengruppe ein digitales Start-up mit auf und verfügt über langjährige Erfahrung in der Geschäftsleitung internationaler Unternehmen. Außerdem ist er als Beirat (crossculture Academy und Fuchs von Morgen GmbH) sowie als Autor und als Dozent an der Dualen Hochschule Baden-Württemberg im Bereich Change-Management tätig. Im Rahmen der Initiative des Neurobiologen Prof. Gerald Hüther ist er für das Thema „Würde und Wirtschaft“ zuständig.

Sind Führungskräfte heute anders gefordert als früher?

Selbstverantwortliches Arbeiten wird durch neue digitale Lösungen noch leichter umsetzbar. Das zuzulassen, erfordert Mut, auch vonseiten der Führung. Die Rolle der Führungskraft wandelt sich vom Boss, der Lösungen vorgibt, hin zu einem Coach, der Fragen stellt und einen Rahmen schafft, in dem sich andere frei bewegen können. Der Rahmen besteht aus Feedback, Fehlerkultur, Vertrauen in Fachkenntnisse, aber auch Loyalität. Wenn die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Führung so erleben, sind sie in der Lage, selbst Entscheidungen zu treffen.

Will überhaupt jeder Mensch in seiner Arbeit eigenständige Entscheidungen treffen?

Manche wollen Routinejobs und innerhalb eines klaren Rahmens ihre Arbeit gut bewältigen. Andere erwarten Freiräume. Aber auch da sind Regeln wichtig – ähnlich wie im Straßenverkehr. Man bewegt sich zwar autonom und frei, wohin man will, aber hält sich dabei an Regeln.

Was brauchen Menschen, um gerne und erfolgreich zu arbeiten?

Unternehmen müssen den Menschen Sinn, Orientierung und Partizipation bieten, sie zu Beteiligten machen. Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind motiviert, wenn sie sehen, dass ihre Arbeit sinnvoll ist und sich lohnt. Daraus erwächst der Mut, immer wieder Neues auszuprobieren. Wir brauchen nicht nur ihre kognitive Zustimmung zu bestimmten Maßnahmen oder Veränderungen, sondern ein emotionales Ja zu Transformation und Neuem. Dann gehen die Menschen auch den Extra-Meter für ihr Unternehmen. Es stecken unglaublich viele Ideen und großes Engagement in den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Diese Kraft nutzbar zu machen, wird unter anderem durch Vertrauen und Partizipation gefördert.

Es sind aber auch viele Unternehmen, die hierarchisch geführt werden, sehr erfolgreich ...

Ja, aber sie wären wahrscheinlich zukunftsfähiger und noch erfolgreicher, würden sie sich anders organisieren. Unter anderem auch, um überhaupt die besten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Branche zu bekommen. Die Konkurrenz durch Start-ups ist groß, denn immer mehr Menschen ist der Sinn ihres Tuns wichtiger als ein hohes Gehalt. Die Marktführer merken, dass sie ihre Unternehmenskultur verändern müssen. Auch bisher hierarchisch geführte Unternehmen müssen in Zukunft flexibler und offener werden, um schneller und erfolgreicher zu sein.

Welche Rolle spielt dabei die Digitalisierung?

Digitaler Wandel bedeutet sozialen Wandel und bedarf harter Strategiearbeit. Das bedeutet, nicht nur bestehende Prozesse zu vereinfachen oder zu beschleunigen, sondern den Kundinnen und Kunden einen neuen Mehrwert, neuartige Produkte zu bieten. Der menschliche Weg ist aber auch im Zeitalter der Digitalisierung nötig. Menschen, die das Richtige tun, machen Unternehmen erfolgreich.

DIE EIGENLAND® - METHODE

Das Konzept von Eigenland® ist eine Mischung aus Thinktank und Workshop. Es verbindet spielerische, haptische, digitale und intuitive Elemente. Der einfach strukturierte Prozess gibt allen Teilnehmerinnen und Teilnehmern gleichermaßen die Möglichkeit, ihre Sicht auf das Thema zu äußern. Auch jene, die sich in Gruppen eher zurückhalten, werden angehört, bevor diskutiert wird. Eigenland® dauert von einer Stunde bis zu einem Tag. „Dabei kommen wir innerhalb kürzester Zeit an den Kern eines Themas und die Teilnehmer entdecken rasch Antworten und neue Ergebnisse. Wenn Ihr Unternehmen wüsste, was Ihr Unternehmen weiß, ist die Devise“, so Jan Oßenbrink. „Denn meist ist in der Organisation das benötigte Wissen für erfolgreiche Transformationen bereits vorhanden und muss nur freigesetzt werden.“