

„DIE ZUKUNFT IST HEUTE“

Teil IV: Wer rastet, der rostet! Innovationen im Unternehmen vorantreiben.

Autorin: Liesel Kistner

Diese Redensart verwendete schon der Universalgelehrte Leonardo da Vinci (1452-1519) in etwas längerer Form: „*So wie das Eisen außer Gebrauch rostet und das stillstehende Wasser verdirbt oder bei Kälte gefriert, so verkommt der Geist ohne Übung*“. Sie ist in gewisser Weise selbsterklärend und für uns eine ständige Aufforderung zu körperlicher und geistiger Aktivität. „**Wer rastet, der rostet**“ drückt aus, dass mangelnde körperliche Bewegung oder mangelnde mentale Aktivität sich negativ auf die Gesundheit und Leistungsfähigkeit des Menschen auswirken.

Die Wucht der Veränderungen verführt in einer immer schneller werdenden Welt vielerorts dazu, das Wort rasten durch rasen zu ersetzen. Dies führte in den vergangenen Jahren zu einer Häufung von Krankheitsbildern wie z.B. dem Burnout, so dass festzustellen ist, dass sowohl zu wenig Bewegung als auch zu viel der Gesundheit und einem langen Leben abträglich sind.

Doch wollen wir uns heute nicht mit der Einzelperson auseinandersetzen, sondern mit Innovationen in Unternehmen und damit, wie wir diese vorantreiben können. Bevor wir zum „Wie“ kommen können, stellen sich uns gleich mehrere Fragen, die wir beantworten sollten. Wer treibt Innovationen im Unternehmen voran? Wer führt ein Unternehmen in eine neue oder andere Richtung?

An dieser Stelle haben Sie und ich ein klares Bild vor Augen. Ein Bild von einer oder vielleicht auch mehreren Personen, die uns sagen, was richtig ist und wo die Reise uns hinführt. Für eine lange Zeit funktionierten Unternehmen, Unternehmensführung und auch Mitarbeiterführung genauso. In der aktuellen Diskussion um Digitalisierung und Neuem

Arbeiten neigt sich dieses Verständnis allerdings dem Ende zu.

Wer kann denn ernsthaft in einer Zeit der Globalisierung und der fortschreitenden Digitalisierung als einzelne Person alles im Blick behalten, um die richtigen, die richtungsweisenden Entscheidungen zu treffen? Hinzu kommt, dass viele von uns aufgrund von Ausbildung, Erfahrung und Selbstverständnis gar nicht mehr angeführt werden möchten, sondern mitbestimmen wollen.

Rosenbaum nagy kann auf einen reichen Erfahrungsschatz aufgrund einer Vielzahl von Beratungsmandaten zurückgreifen und auch ich habe in über 20 Berufsjahren viele Unternehmen gesehen. Wir haben Innovationen in Organisationen eingebracht, sie gemeinsam entwickelt und mit den Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen vorangetrieben. Die vorgefundenen Strukturen waren und sind ebenso vielfältig wie die Branchen. Man könnte konstatieren: Es gibt nichts, was es nicht gibt!





Nun könnte man schlussfolgern, dass es sich in diesen Fällen um klassische Strukturen und klassische Organisationsformen handelt. Das mag an der ein oder anderen Stelle zutreffen, doch es wäre - Sie ahnen es – zu einfach. Einen Unternehmensberater ins Haus holen und die Arbeitsorganisation umkrempeln, das Unternehmen wieder auf den rechten Weg bringen, gelingt nicht mit der einen Person. Es beginnt manchmal mit einer Vision und an anderen Stellen aus der Not, aus einer Schiefelage heraus. Hierarchien können oder sollten flacher sein, Entscheidungen sollten oder müssen schneller getroffen werden. Prozesse und Strukturen sind nicht optimal ausgerichtet und zudem ist das Budget begrenzt.

Eines ist all diesen Situationen gemeinsam, es soll ein Veränderungsprozess aktiv angeschoben werden. In einem solchen Prozess sprechen wir als Unternehmensberater mit vielen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in ganz unterschiedlichen Positionen und aus allen Organisationsbereichen. Wir vernetzen die Organisation neu, brechen Strukturen auf, lassen die Beteiligten zu Wort kommen, lassen diese etwas bewirken. Wir stellen uns den Beharrungskräften in der Organisation.

Während meiner Recherche zu dieser Artikelserie habe ich mich unter anderem etwas intensiver mit Unternehmen beschäftigt, die in den letzten Jahren den New-Work-Award gewonnen haben. Ich habe mich durch Interviews und Blogs gelesen und folgende Gemeinsamkeiten feststellen können:

Die Teilnehmenden haben festgestellt, dass sie rasten und rosten, weil

1. Klassische Strukturen die Zusammenarbeit der Mitarbeitergenerationen lähmen und behindern.
2. Ein mangelndes Verständnis der Mitarbeiter für den Wandel vorherrscht.
3. Der Innovationsdruck und damit ein verbundener notwendiger wirtschaftlicher Erfolg enorm gestiegen ist.

Die Aufgabe, die es zu bewältigen gilt, ist, parallel an der Organisationsstruktur, am Kulturwandel und an der Zukunftsstrategie zu arbeiten.

Hinzu kommt, dass in vielen Fällen ein ganzes Paket von Digitalisierungsprojekten im Außen- und Innenverhältnis den Stress in der Organisation zusätzlich erhöht.



Statt sich vom Wandel mitreißen zu lassen, ihn für sich aufzunehmen und die neuen Möglichkeiten zu erlernen und zu nutzen, verbarrikadiert sich die gesamte Belegschaft inklusive der Führungskräfte hinter den gewohnten Befehlsketten und Hierarchien. Der Veränderungsprozess erscheint dem Einzelnen als Wirrwarr von Theorien, Beratern und Instrumenten. Ein eigener Weg durch diesen Dschungel ist nicht zu entdecken.

Das Problemfeld ist hinlänglich beschrieben, die Fragen sind nun:

Was ist die Lösung?

Was braucht es, um das Wirrwarr zu entflechten?

Wie kann sowohl das „Rasen“ als auch das „Rosten“ vermieden werden?

An erster Stelle bedarf es **außergewöhnlich starker Führungspersönlichkeiten**, die es schaffen, die richtigen Fragen zu stellen. Bis vor kurzem galt es, komplizierte Dinge mit Wissen zu lösen, was heute aufgrund zunehmender Komplexität nur einen Teil der Lösung ausmacht. Es ist nicht nur das Wissen, die Kreativität und die Intuition der Führungskraft gefragt, sondern der gesamten Organisation. Führungskräfte müssen begleiten, sollten coachen, sind ein gleichberechtigter Partner im Austausch mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Sie können nicht selbst in allen Details firm sein, womit sich auch die Rahmenbedingungen verändern, die der Gestaltungskraft der Führungskräfte obliegen.

Rahmenbedingungen sind infolgedessen eine entsprechende IT-Ausstattung für die Struktur, eine positive Grundstimmung im Team für die Kultur und auch notwendige Fortbildungen zur Bewältigung des Innovationsdrucks.

An zweiter Stelle steht **Neues Arbeiten**, das Ihnen in den vorausgegangenen Artikeln schon mehrfach begegnet ist. Neues Arbeiten oder Anderes Arbeiten ist notwendig, da es gilt mit wirtschaftlichen Zwängen und Interessen umzugehen. Der demografische Wandel führt dazu, dass sich Mitarbeiter ihren Arbeitsplatz schon heute aussuchen können. In vielen Branchen werden händeringend Mitarbeiter gesucht. Diese richten ihr Augenmerk auf Mitbestimmung, Teamgeist, Erreichbarkeit des Unternehmens, Flexibilität der Arbeitszeit und des Arbeitsortes und zu guter Letzt sogar auf die Sinnhaftigkeit ihrer zukünftigen Arbeit.

Die Effizienz einer Organisation wird im Rahmen der Digitalisierung immer stärker auf Maschinen übertragen, so dass das Potential für die Zukunft in der Innovationsfähigkeit liegt.

An dritter Stelle steht **der Faktor Zeit**. Veränderungen von allen Seiten, die Digitalisierung, der tägliche Informationsstrom uvm. lassen den Wunsch nach mehr Schnelligkeit zum wichtigsten Erfolgsfaktor werden, womit wir bei Rasen angelangt sind. Veränderungsprozesse und Kulturwandel sind keine Apps, die man mal eben auf sein Handy lädt und damit für sich vereinnahmt hat. Wie wir aus vielen Jahren mit unserer Mandantschaft wissen, brauchen Veränderungen Zeit.

Es gibt formelle und informelle Pfade in Organisationen, die sich verändern müssen und verändern lassen. Es gibt Irrwege und Trampelpfade und viele davon führen auf direktem Wege in die Gerüchteküche. Zeit, Information und Kommunikation sind Bestandteile des Werkzeugkastens für diesen Weg, da sich Mitbestimmung, Verantwortung und Vertrauen nicht in Kennzahlen fassen lassen, die über das Controlling messbar sind.

Dennoch ist Neues Arbeiten nicht totale Anarchie, wie man nach dem Lesen der ein oder anderen Zeile vielleicht glauben könnte. Ziel ist es, Strukturen flexibel anzupassen. Hierarchien sind in einigen Bereichen absolut notwendig und in anderen Organisationseinheiten ist es möglich, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vollständig selbstorganisiert arbeiten. **Dieses Zusammenspiel macht das Neue Arbeiten aus, da es die Möglichkeit bietet, mutig zu sein.** Ob Sie Bestandteil des Teams sind, Führungskraft oder Geschäftsführer, nutzen Sie die vorhandene Schwarmintelligenz, die Kreativität aller Beteiligten. Hören Sie zu und holen Sie sich Denkanstöße, damit Ihr Unternehmen erfolgreich und innovativ bleibt.

Da Sie und ich an dieser Stelle vielleicht unser heutiges Soll an mentaler Aktivität erfüllt haben, bleibt eventuell auch noch etwas Zeit für eine körperliche Aktivität. Gerade in der Gesundheitswirtschaft hat die Redensart „Wer rastet, der rostet“ doch bis heute nichts von ihrer Popularität verloren.

In diesem Sinne lade ich Sie herzlich ein, den 5. Teil unserer Serie „Die Zukunft ist heute - Ich geh nicht in Facebook“ ist auch keine Lösung!“ im nächsten Newsletter zu lesen.



Wir haben unsere Erfahrungen in einer Artikelserie zusammengestellt und wollen Anregungen geben, wie erfolgreiches Arbeiten in der Zukunft gelingen wird.

Viel Spaß bei Lesen!

1. **Baby Boomer meets Generation Z**
Was ältere Entscheider von den jungen Generationen lernen können!
2. **Arbeitet doch wann und wo Ihr wollt!**
Arbeiten und Digitalisierung – Neues Arbeiten 4.0
3. **Agiles Arbeiten und Agile Führung** –
Lange Leine und trotzdem gemeinsam in eine Richtung laufen!
4. **Wer rastet, der rostet!**
Innovationen im Unternehmen vorantreiben
5. **„Ich geh nicht in Facebook“ ist auch keine Lösung!** Digitaler Kulturwandel
6. **Nochmal von vorne anfangen!**
Steuerung und Führung in der neuen Arbeitswelt
7. **Wer rennt hier eigentlich wem hinterher?**
Arbeitgebermarke aufbauen!

Über rosenbaum nagy

Die rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH ist eine unabhängige inhabergeführte Unternehmensberatung mit Sitz in Köln und berät seit 1997 deutschlandweit Unternehmen der Sozialwirtschaft sowie private und öffentliche Unternehmen in den klassischen betriebswirtschaftlichen Managementthemen Strategie und Marketing, Organisation und Prozesse, Steuerung sowie Krisenmanagement und Sanierung.

Die rosenbaum nagy unternehmensberatung GmbH beschäftigt derzeit 30 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter mit fachlichen Schwerpunkten in den betriebswirtschaftlichen Disziplinen, aber auch in den Bereichen Medizin, Sportwissenschaften, Gesundheitsökonomie, Volkswirtschaftslehre, Politikwissenschaften, Sozialpädagogik sowie Geisteswissenschaften.

Weitere Details zu rosenbaum nagy finden Sie auf der Webseite www.rosenbaum-nagy.de

Liesel Kistner

Diplom-Verw.-Wissenschaftlerin
Fachberaterin
rosenbaum nagy
unternehmensberatung GmbH



✉ kistner@rosenbaum-nagy.de