



HR Innovation

Gemeinsam Unternehmenskultur umdenken

25 AUTOREN | 48 STUNDEN | 1 BOOK SPRINT

HERAUSGEBER: Stefanie Krügl | Dirk Murschall | Daniel M. Richter

GESTALTUNG: Susanne Kasper | Sonja Leppin



INSIGHT
INNOVATION
PRESS

8 Ist der kulturelle Wandel ein Phänomen der Generation Y? *Gewinner und Verlierer*



Stefanie Krügl

Kulturarchitektin | Unternehmerin

Stefanie befasst sich seit Jahren mit der Fragestellung, wie man bestehenden Herausforderungen in der Unternehmenswelt durch Kulturanpassungen begegnen kann. Dabei stehen neben der Problemstellung und der strategischen Ausrichtung stets die handelnden Menschen und ihr Umfeld im Vordergrund. In zahlreichen Management- und Personalberatungsprojekten, vom Existenzgründer bis zum internationalen Konzern, hat sie Strategie-, Markt- und Unternehmenskulturthemen begleitet. Bei der Gründung ihres eigenen Start-up Ende 2012 lernte sie viel über neue Formen der Zusammenarbeit. Sie begann, in ihrem Unternehmen eine völlig andere Art von Organisationskultur zu leben. In der Initiative HR Innovation führt sie ihre Erfahrungen aus Beratung und Start-up-Kultur zusammen, um in Organisationen neue Wege der Unternehmenskultur zu etablieren.

Ist der kulturelle Wandel ein Phänomen der Generation Y?

Gewinner und Verlierer

Wie gewinnt man die Generation Y für sich? Diese Frage hört man derzeit allorts. In Wirtschafts-

Game Changer

magazinen, Rundfunksendern und andere Medien macht man sich Gedanken, wie sich Unternehmen verändern sollten, um die Generation Y, also die jungen, nach 1980 geborenen Arbeitnehmer, für sich zu gewinnen. Laut der Medienberichte engagieren sich Unternehmen ungemein, um diese anspruchsvollen jungen Menschen für sich zu gewinnen, indem sie Organisationskulturen anpassen und etablierte Strukturen verändern.

– Szenenwechsel –

Bettina wird im Oktober ihren Master in BWL abschließen. Sie ist zuversichtlich, bald eine interessante Stelle im Marketing zu finden. Bettina ist engagiert, hat sehr gute Noten und spricht Englisch genauso fließend wie Deutsch. Parallel zu ihrem Studium hat sie sich über Werkstudentenjobs und Praktika ein vielseitiges Praxiswissen erarbeitet und

dadurch auch gute Kontakte zu verschiedenen Unternehmen geknüpft. Aber es kommt anders als erwartet. Ein Unternehmen nach dem anderen sagt ihr ab. Meistens wird sie nicht mal zu einem Vorstellungsgespräch eingeladen. Woran kann das liegen? »Geht es euch mit euren Bewerbungen besser?« fragt sie ihre Kommilitonen. Viele bekennen, dass es ihnen genauso geht. Es ist nicht einfach, einen Job zu finden, und wenn jemand eine Zusage bekommt, dann ist er nicht wählerisch. Von neuartigen Organisationskulturen ist kaum etwas zu spüren.

Obwohl fast jeder von uns eine oder mehrere Bettinas kennt, lesen wir in der Presse, dass ihre Generation umworben wird wie kaum eine zuvor. Kann es sein, dass nicht Bettinas Generation als Ganzes, sondern nur exzellente Fachkräfte aus spezifischen Fachrichtungen umworben werden? Und wenn – ist das tatsächlich so neu? Auch in der Vergangenheit gab es immer wieder Ausbildungsrichtungen, die in der Industrie besonders gefragt waren.

Problematischer ist, was diese auf die junge Generation fokussierte Berichterstattung in den Köpfen der Leser auslösen kann. Die Aussagen der Medien vermitteln, dass die neuen, jungen Mitarbeiter, die in

Unternehmen eintreten, anscheinend gleich verlangen, dass die Strukturen an die eigenen, ganz persönlichen Bedürfnisse angepasst werden. Dies kann als schlechtes, rücksichtsloses Benehmen interpretiert werden.

In vielen Unternehmen besteht nur ein geringer Teil der Mitarbeiter aus jungen Berufseinsteigern. Bisher entsprach es der Rolle dieser Gruppe, sich nach Ausbildung und Studium an die Gepflogenheiten des Unternehmens anzupassen und Praxiserfahrungen zu sammeln, um ihr theoretisches Fachwissen in die Realität einordnen zu können. Wie reagieren die Verantwortlichen in den Unternehmen? Werden sie verunsichert? Versuchen sie, sich den neuen Anforderungen irgendwie anzupassen? Oder grenzen sie sich sogar gegen diese Generation ab? Während viele junge Mitarbeiter im Personalwesen die Forderungen der Medien sehr ernst nehmen, kommentiert beispielsweise ein erfahrener Personalchef: »Generation Y, das sind doch die jungen Mitarbeiter, die maximale Freiheit einfordern, sofort Führungsfunktionen übernehmen wollen und gleichzeitig fünf bis sechs Wochen Urlaub am Stück nehmen möchten.« Das kommt bei vielen erfahrenen Führungskräften nicht gut an. Der Medienhype hat

aber nicht nur für junge Menschen möglicherweise negative Folgen. Gerade in den letzten Jahren wurde darum gerungen, endlich auch den über 50-jährigen Mitarbeitern wieder den Stellenwert zuzugestehen, den sie verdient haben. In einer alternden Gesellschaft ist es von entscheidender Bedeutung, dass Organisationen allen Altersgruppen gerecht werden. Aktuell beobachten wir selbst bei verhältnismäßig jungen Unternehmen wie Google, dass sich der Altersdurchschnitt stetig erhöht. Er liegt bei Google derzeit bei etwa 35 Jahren, Tendenz steigend. Was bedeutet es für Organisationen, die gerade dabei sind, sich der älteren Generation zu öffnen, mit dem lauten Medienecho der Generation Y konfrontiert zu werden? Fallen sie zurück in den überholten Jugendhype der 90er, in denen es als Ideal galt, Teams ausschließlich mit jungen Mitarbeitern zu besetzen?

Gibt es die Generation Y überhaupt?

Treten wir nun gedanklich einen Schritt zurück, weg vom Medienecho, und sehen uns die jungen Menschen in unserem Umfeld an. Sind diese Menschen anders als die Generationen vor ihnen? Woran können Unterschiede festgemacht werden? Und wodurch entstehen sie?



– Szenenwechsel –

Gestern war ich beim Friseur. Sandra schneidet mir wieder die Haare. Alter – eindeutig Generation Y. Wie immer unterhalte ich mich mit ihr. Sie hat vor fünf Jahren ihren Hauptschulabschluss gemacht und dann einen Ausbildungsplatz beim Friseur in ihrem Dorf gefunden. Sie hat Glück. Ihr Chef schickt sie regelmäßig zu Fortbildungen, und sie nimmt ab und zu an Wettbewerben teil. Aber eigentlich wünscht sie sich, bald einen festen Freund zu finden, weil sie eine Familie gründen will. Sandra arbeitet, um Geld zu verdienen. Weitergehende berufliche Ambitionen hat sie nicht. Eigentlich hätten wir das gleiche Gespräch auch zwanzig Jahre früher führen können.

Die Generation Y wird definiert als die junge, gut ausgebildete, beruflich sehr engagierte Akademikergeneration, die nach 1980 geboren ist. Laut dem Statistischen Bundesamt liegt der Anteil der Studienabsolventen in Deutschland lediglich bei etwa 30 % dieser Altersgruppe. Das heißt im Umkehrschluss, dass ca. 70 % der nach 1980 geborenen Menschen nicht unter diese Definition der Generation Y fallen. Wir finden in der jungen Generation alle Arten von Menschen. In der Generation Y gibt es Dauerarbeitslose, Handwerker, Arzthelfer, Ver-

käufer, Familien und eben auch junge Akademiker. Vergleicht man diese Jugend als Ganzes mit den vorangehenden Generationen, hat sich kaum etwas verändert. Ich gehe sogar so weit, zu behaupten, dass sich der Mensch an sich nicht verändert.

Werfen wir einen Blick in die Literatur. Jeder, der nicht nur zu aktuellen Bestsellern, sondern auch hin und wieder zu Klassikern greift, wird feststellen, dass die Protagonisten beim jungen Goethe ganz ähnliche Probleme hatten wie junge Menschen von heute.

Alte Tagebücher und Zeitungsberichte legen hundertfach Zeugnis dafür ab, dass sich Menschen gleichen Alters über Generationen hinweg über die gleichen Dinge freuen, aus demselben Grund traurig sind und sich vor allem immer über dasselbe aufregen.

Gesellschaftlicher Wandel als Treiber für Veränderungen

Was sich jedoch ändert, sind die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen. Zum Glück müssen wir Frauen heute nicht mehr wie im 19. Jahrhundert auf den besten und wohlhabendsten Ehemann hoffen, um nicht in Armut zu stürzen, sondern haben die Möglichkeit, selbst für uns zu sorgen. Männer

werden nicht zu tausenden in den Krieg geschickt, die meisten Familien haben genügend zu essen und die Politik muss sich nicht mit Reparationszahlungen, Wiederaufbau oder dem Kalten Krieg auseinandersetzen.

Unsere Gesellschaft erlebt permanent Veränderungsprozesse, die das soziale Miteinander – nicht aber die Grundbedürfnisse der Menschen – gravierend verändern. Veränderungen entstehen durch Technologiesprünge, wie den Bau der ersten Eisenbahnen oder die Einführung des Internets, durch einschneidende historische Ereignisse wie die beiden Weltkriege des zwanzigsten Jahrhunderts oder durch einen unterschiedlichen Grad an Wohlstand in der Gesellschaft. Eine Veränderung der Notwendigkeiten oder unserer Möglichkeiten hat immer auch einen tiefgreifenden gesellschaftlichen Wandel zur Folge.

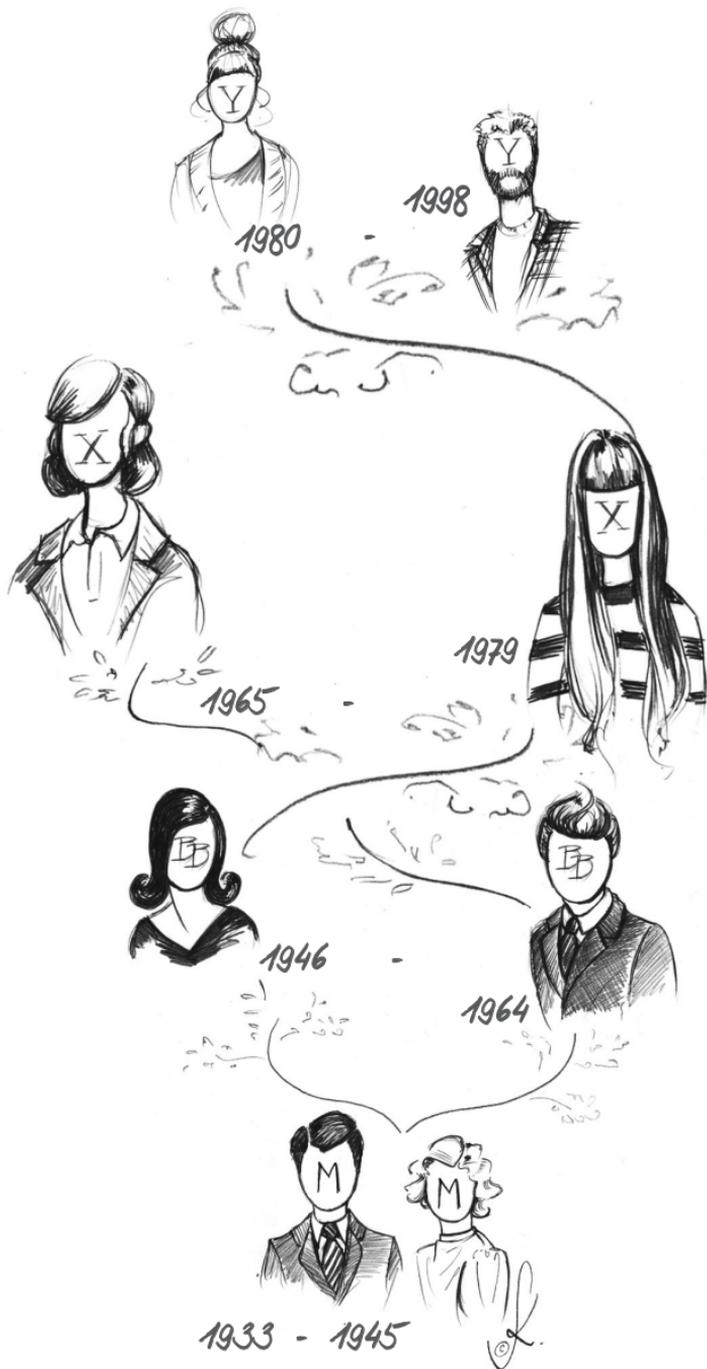
Aber warum sollen wir uns gerade jetzt wieder verändern? Was gibt es heute in der westlichen Welt für bahnbrechende Neuerungen?

Noch vor 15 Jahren war dezentrales Arbeiten eine mühsame Sache. Zwar gab es durchaus schon Home Office-Arbeitsplätze, doch sie wurden hauptsächlich Müttern zur Verfügung gestellt, die trotz mangelhafter Kinderbetreuungsmöglichkeiten

nicht den Anschluss an ihre Karriere verlieren wollten. Aufgrund der ungenügenden Möglichkeiten der Interaktion mit den Kollegen verloren viele dann aber doch entweder den Anschluss oder die Lust, allein im stillen Kämmerlein vor sich hin zu arbeiten.

Zum Glück sind heute unsere Möglichkeiten andere. Wir tragen federleichte Laptops mit uns herum, die ebenso schnell sind wie herkömmliche PCs, und verfügen über Smartphones, die es uns ermöglichen, telefonisch, aber auch per Mail etc. in Kontakt zu bleiben. Webanwendungen oder Online Tools wie etwa Projektmanagementsysteme, Kommunikationsplattformen, soziale Netzwerke und nicht zuletzt Cloud Computing & Co. machen es unkompliziert, dezentral zu arbeiten.

Unser persönlicher Entscheidungsspielraum kann größer werden, da Fachwissen nicht mehr an einzelne Personen gebunden sein muss, sondern durch ein gut strukturiertes Wissensmanagement mit CRM-Systemen, Wikis, Online Tutorials und vielem mehr dezentral an Mitarbeiter und Kollegen weiter gegeben werden kann. So hat heute jeder, der über die Fähigkeit verfügt, mit diesen Tools umzugehen, die Möglichkeit, selbständig, dezentral und mit großen Entscheidungsspielräumen zu arbeiten.



Aber waren das nicht auch die Forderungen der Generation Y?

Was wollen Vertreter der Generation Y genau? Jana Schilling wünscht sich für ihre Generation maximale Freiheit bei der Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort. Wann immer es möglich ist, sollen Mitarbeiter selbst wählen können, ob sie den Tag im Büro verbringen oder lieber an einem sonnigen Nachmittag Kaffee trinken und ihre Aufgaben dann abends nacharbeiten. Zudem soll die Arbeit sinnerfüllt sein. Sie möchte sich in ihren Aufgaben wiederfinden. Dann ist sie auch bereit, sich stark zu engagieren. Sie wünscht sich weitreichende Entscheidungskompetenzen und möglichst wenig Bürokratie.

Es ist inzwischen möglich, auf diese Forderungen einzugehen, da sie durch die veränderte Technik inzwischen problemlos realisierbar sind. Unternehmen sind gut beraten, genau zu überlegen, wo es sinnvoll ist, sich zu wandeln. Viele Vorschläge entsprechen dem Zeitgeist, und die Qualität der Arbeitsergebnisse nimmt erheblich zu, wenn Mitarbeiter eigenverantwortlich an für sie sinnvollen Themen arbeiten. Kleine und große Unternehmen verschiedener Branchen, wie Google, dm, die GLS

Bank und viele mehr, zeigen seit Jahren, dass diese Art der Organisationskultur erfolgreich ist. Aber greift es nicht zu kurz, diese neue Form der Zusammenarbeit exklusiv für eine bestimmte Altersgruppe zu reservieren?

Die Generation der jungen Akademiker ist die erste, die lautstark größere Freiheitsgrade in der Gestaltung von Arbeit fordert. Diese jungen Menschen sind die sogenannten Digital Natives. Sie sind mit Computern, Internet, sozialen Netzwerken und Onlinekommunikation aufgewachsen und haben kaum Berührungspunkte zur Technik. Es ist ihnen bewusst, dass die neuen technischen Möglichkeiten die Freiräume schaffen können, Arbeit so zu organisieren, dass sie gut zum jeweiligen persönlichen Lebensmodell passt. Man kann sie also mit dem Begriff »Early Adopter« bezeichnen. Sie sind diejenigen, die neue Entwicklungen als erste annehmen und in der Praxis anwenden.

Damit übernimmt diese Generation eine Vorreiterrolle. Es sind die ersten Jahrgänge, bei denen sich eine Denkweise durchsetzt, die bisher als Ausnahmeerscheinung galt. Die Individualisierung unserer Gesellschaft hat damit auch das Angestelltenverhältnis erreicht.

Eine neue Kultur für alle

– Szenenwechsel –

Anything invented before your fifteenth birthday is the order of nature. That's how it should be. Anything invented between your 15th and 35th birthday is new and exciting, and you might get a career there. Anything invented after that day, however, is against nature and should be prohibited.¹

»Ein Telefon ist eine Erfindung für junge Menschen. Für ältere ist dieses Gerät zu kompliziert, und man muss ab einem gewissen Alter auch nicht mehr so viel mit anderen kommunizieren!«

So eine Erklärung hätte 1880, zwei Jahre nach der Einführung der ersten Telefone, für viele Menschen absolut logisch geklungen. Und wirklich, etliche ältere Menschen taten sich mit dem Apparat zunächst schwer oder weigerten sich, ihn zu benutzen. – Kommt uns das bekannt vor?

Auch heute sind viele Menschen mit Neuerungen überfordert. Das Wesen der Kommunikation hat sich in den letzten 20 Jahren revolutioniert, und für viele Menschen sind Telefon und E-Mail nach wie vor die modernsten Kommunikationsmittel, die sie

beherrschen. Daher ist es nur natürlich, dass viele der vor 1980 Geborenen die Chancen und Möglichkeiten der verbesserten Technologien noch nicht in dem Maße erkennen wie die jüngere Generation. Es ist ihnen noch nicht möglich, zu erkennen, wie sehr sich ihre Lebens- und Arbeitswelt verändern wird.

Rufen wir uns einige der Veränderungswünsche der Generation Y ins Gedächtnis:

- Freiheit bei der Gestaltung von Arbeitszeit und Arbeitsort
- sinnerfüllte Arbeit
- weitreichende Entscheidungskompetenzen
- möglichst wenig Bürokratie

Man muss nicht unter dreißig sein, um von diesen Veränderungen zu profitieren. Gerade ältere Mitarbeiter benötigen neue Lebensmodelle. Wir ahnen alle, dass sich aufgrund der veränderten Altersstruktur unserer Gesellschaft unsere Lebens- und Arbeitswelt in den nächsten Jahren gravierend verändern muss. Wir alle werden länger arbeiten müssen als bisherige Generationen. Um dies zu ermöglichen, benötigen gerade die älteren Mitarbeiter flexible Arbeitsmodelle, die sich im Lauf des Erwerbslebens an bestimmte Lebenssituationen anpassen. Gleich-

zeitig macht es die Arbeit erheblich einfacher, wenn man etwas tut, worin man einen Sinn sieht. Dann fällt es auch älteren Menschen leicht, sich noch für ihre beruflichen Aufgaben zu engagieren.

Die 60-jährige Buchhalterin könnte flexible Arbeitszeiten nutzen, um sich schon vor dem Ausstieg aus dem Berufsleben immer wieder eine Auszeit zu nehmen. Aber auch Eltern – und deren Arbeitgeber – profitieren sehr davon, wenn sie von Zuhause arbeiten können, falls die Kinder einmal krank sind. Nicht nur ein 25-jähriger Hochschulabsolvent arbeitet besser, wenn er versteht, warum seine Aufgaben wichtig sind. Das gilt ganz genauso für den 45-jährigen Maurer. Und möglichst wenig Bürokratie wünschen wir uns wohl alle.

Vielleicht trauen sich viele Ältere nicht, an dem zu rütteln, was sie seit Jahren praktizieren. Sie haben ihre Arbeitsweise vielleicht noch nie hinterfragt oder verstehen nicht ohne Hilfe, wie man die neue Technik anwenden soll. Trotzdem sollten sie von den jüngeren Stück für Stück an diese Möglichkeiten herangeführt werden. Dann werden sie mit ihrer Erfahrung zu einem unverzichtbaren Bestandteil des intelligenten Unternehmens.

Und warum machen das dann nicht alle?

Wie bei jedem Strukturwandel gibt es auch heute Verlierer.

Nur Menschen, die in der Lage sind, eigenverantwortlich zu handeln, können in einem frei gestalteten Umfeld erfolgreich arbeiten. Diese Voraussetzung hängt weniger vom persönlichen Bildungsgrad als von der Einstellung zur Arbeit ab. Unternehmen mit mitarbeiterorientierten Organisationskulturen suchen meist »die Unternehmer im Unternehmen« und nicht die Befehlsempfänger, um ein effizientes Arbeitsumfeld zu schaffen.

Menschen, die ausschließlich arbeiten, um Geld zu verdienen, die nicht gelernt haben, freiwillig die notwendigen Dinge zu tun, auch wenn sie nicht immer Spaß machen. Menschen, die wenig Bezug zu den Inhalten ihrer Tätigkeit haben und die sich eher über ihre Freizeit definieren, werden die Verlierer dieses gesellschaftlichen Wandels sein. Sie werden Schwierigkeiten haben, sich in diesem Umfeld zurechtzufinden, und sie werden nicht die passenden Vorschläge zur Verbesserung ihrer Arbeit einbringen können. Die Freiheit in der Arbeitsgestaltung kann verunsichern.

Auch die Rolle der Führungskräfte wird sich wandeln. Viele erfahrene Führungskräfte, die ihren

Mitarbeitern stets vorgegeben haben, wie sie arbeiten sollen, sind mit ihrer neuen Rolle zunächst überfordert. Sie haben gelernt, Anweisungen zu geben und zu leiten, nicht zu coachen. Dazu kommt, dass die neuen Führungsrollen, die eher einer dienenden Führung nahe kommen, nicht mit demselben Prestige verbunden sind wie bisher. Eckbüros und persönliche Sekretärinnen kommen in diesen Modellen kaum noch vor.

Um auch diese Menschen, so gut es geht, mitzunehmen in die neue Kultur, gilt es zu coachen, zu reden, zu erklären und Geduld zu haben.

Warum sollte das die Unternehmen interessieren?

– Szenenwechsel –

Erwin Ried ist Inhaber eines Unternehmens für Klimatechnik. Vor dreißig Jahren hat er die Firma von seinem Vater übernommen und sie bisher erfolgreich durch jeden Sturm gesteuert. Seine 120 Mitarbeiter schauen respektvoll zu ihm auf und die Bilanzen zeigen seit Jahren gute Zahlen. Noch vor 12 Monaten hätte er uns ausgelacht, wenn wir ihm das Konzept eines agilen, mitarbeiterorientierten Unternehmens vorgestellt hätten. Aber seit kurzem hat er ein Problem. Es gibt tatsächlich ein Start-up, das seit einem

Jahr in seinen Geschäftsbereich eindringt. Das start-up ist mit neuartigen Sensoren und intelligenter Klimatechnik raketenschnell in den Markt eingestiegen. Diese jungen, von der Universität geförderten Gründer machen ihm das Leben schwer. Zunächst ignoriert er die neue Technik und erklärt seinen Mitarbeitern, dass diese neue Mode nicht lange am Markt bestehen wird. Doch schon bald kann er an seinen Umsatzzahlen ablesen, dass seine Kunden dies anders sehen. Er entschließt sich, Ingenieure und Programmierer einzustellen, die ein ähnliches Produkt für ihn entwickeln. Trotz teurer Stellenanzeigen meldet sich kaum jemand. Ein Headhunter verspricht Abhilfe, aber die neuen Mitarbeiter sind genauso schnell wieder weg, wie er sie eingestellt hat. Da wird ihm klar, dass er etwas Grundsätzliches verändern muss.

Es zeigt sich zunehmend, dass traditionell geführte Unternehmen von agilen Organisationen überholt werden – in puncto Innovationsgeschwindigkeit, Kundenfreundlichkeit, Preisführerschaft und nicht zuletzt beim Kampf um die besten Fachkräfte. Die meisten von uns kennen einige Beispiele, in welchen ein starres, hierarchisches Umfeld Kreativität, gute Zusammenarbeit und gute Arbeitsergebnisse bereits im Keim erstickt. Genauso erleben wir immer wie-

der Unternehmen, in welchen sich der Erfolg aufgrund einer guten Organisationskultur einstellt.

Um in dynamischen Märkten langfristig erfolgreich sein zu können, müssen wir Zusammenarbeit so gestalten, dass die Menschen gerne zur Arbeit kommen und ausreichend Handlungsspielraum haben, um ihr Unternehmen auf dem Markt erfolgreich zu machen. Wenn wir neue Kulturen entwickeln, können wir die Werte und Verhaltensweisen von uns selbst, unserem Team und unserem Unternehmen gestalten. In manchen Fällen entwickeln gute Organisationskulturen sogar eine Strahlkraft über das Unternehmen hinaus und beeinflussen eine ganze Branche.

Unternehmen mit einer guten Organisationskultur werden attraktiver für Mitarbeiter und Kunden. Die Fluktuation wird reduziert und die Zufriedenheit steigt, weil sich die Mitarbeiter durch die größeren Handlungsspielräume für ihre Arbeit persönlich verantwortlich fühlen. Sie sehen, dass ihre Aufgaben wichtig sind und entwickeln einen neuen Bezug zu dem, was sie tun. So arbeiten sie ohne größere Belastung effizienter und weniger fehleranfällig. Kundenberater können Produkte leichter verkaufen, wenn

sie an der Entwicklung beteiligt waren, Programmierer können für realistischere Erwartungen an das Endprodukt sorgen, wenn sie frühzeitig in den Verkaufsprozess eingebunden sind, Fabrikarbeiter arbeiten sorgfältiger, wenn sie wissen, für welchen Kunden sie gerade produzieren.

Die Leistungssteigerung durch eine neue Organisationskultur kann inzwischen in etlichen Unternehmen nachgewiesen werden. Es steht zweifelsfrei fest, dass eine Organisationskultur, die Mitarbeiter in die Entscheidungen mit einbindet, erfolgreicher ist als klassische Organisationsformen.

Und was hat das mit der Generation Y zu tun?

Die Forderungen der Generation Y decken sich in vielen Punkten mit den Prinzipien agiler Unternehmensführung. Es geht nicht darum, eine Freizeitkultur zu schaffen, sich vor der Arbeit zu drücken oder alles an den kuriosen Bedürfnissen selbstbezogener Menschen auszurichten. Es ist schlichtweg erfolgreicher, cleverer und für alle Beteiligten angenehmer, wenn jeder selber denkt und gemeinsam mit anderen am Erfolg einer guten Sache arbeitet. Egal, welches Alter, welche Herkunft oder welchen Bildungsstand wir haben.

Zusammenfassung

- *Es gibt einen Hype um die Generation Y*
- *Menschen, die nach 1980 geboren wurden, unterscheiden sich nicht wesentlich von den Generationen vor ihnen. Junge Menschen sind generell eher »Early Adopter« und kommen mit neuer Technik oft besser zurecht als ältere*
- *Neue Technologien ermöglichen es uns heute, freier, selbstbestimmter und dezentraler zu arbeiten als früher*
- *Bei dem gesellschaftlichem Wandel wird es auch Verlierer geben. Das sind Menschen, die nicht selbstständig arbeiten können, oder Führungskräfte, die an Macht und Prestige orientiert sind*
- *Die Unternehmen sind die eigentlichen Gewinner des Wandels, da sie durch neue Arbeitsweisen und die breitere Verteilung der Verantwortung agiler, innovativer und intelligenter werden*

¹ Douglas Adams, »Speech ...«, englischer Humorist & Science Fiction-Autor (1952 - 2001)

Cornelia Reindl
Daniel M. Richter
Dirk Murschall
Franka Ellen Wittek
Gerhard Wohland
Hans-Rainer Pohl
Heiko Fischer
Jana Schilling
Jana Tepe
Katharina Kley
Katrin Froschmeier
Klaus Behrla
Markus Wolf
Michael Schels
Sandra Uhrig
Sham Jaff
Sibylle Klevenz
Simon Dückert
Stefan Probst
Stefanie Krügl
Stephan Grabmeier
Sven Franke
Sven von Loh
Thor van Horn
Tim Schikora

»Wer führen will, muss Menschen lieben.«

Detlef Lohmann

»Noch nie war für den Erfolg eines Unternehmens die Organisationskultur so mitentscheidend wie in unserem Zeitalter der Digitalisierung.«

Frank Kohl-Boas

25 Experten setzen sich mit Themen rund um Organisationskulturen auseinander. Sie kommen aus den Bereichen Personal, Strategie, Beratung, aber auch Kunst und Wissenschaft. Gemeinsam denken sie darüber nach, wie wir es schaffen, offene, agile und erfolgreiche Organisationen zu gestalten. Wie wir Mitarbeiter einbeziehen, aktivieren und beteiligen, ihnen Struktur und Freiraum verschaffen, um ihr Potential voll auszuschöpfen.