

## Unternehmensstrategie in neuem Kontext: **Next Culture Organisation – Nachhaltigkeit und Erfüllung am Arbeitsplatz!**

Inspiziert Sie Ihr derzeitiger Job, den Sie tagein tagaus machen? Würden Sie sagen, Ihr Job erfüllt Sie? Arbeiten Sie wirklich gerne in der Firma, in der Sie angestellt sind und sind Sie voll bei der Sache?

Die wenigsten Menschen können diese Fragen ganz klar mit JA beantworten. Im Gegenteil, die Anzahl der Menschen, die jeden Tag voller Inspiration durch die Tür eines Unternehmens gehen und mit ganzem Herzen bei der Sache sind, ist verschwindend gering. Traurig, aber wahr. Die meisten arbeiten in ihrem aktuellen Job, weil sie „müssen“. Irgendwo muss schließlich das Geld herkommen, um die Miete zu zahlen, sich ein Auto zu leisten und mit der Familie demnächst in Urlaub fahren zu können. Da muss man halt Belastung und Stress in Kauf nehmen. Wer meint, ein Job sei dazu da, Erfüllung zu finden, der soll mal schön weiterträumen, richtig?

Doch was wäre, wenn es anders ginge? Wie würde ein Unternehmen aussehen, in dem die Mitarbeiter inspiriert, erfüllt und zufrieden sind? Wie würde eine Organisation der nächsten Kultur (NCO = Next Culture Organisation) aussehen?

Lassen Sie für die nächsten Minuten einmal alle Konzepte, Strukturen und Vorgaben, die Sie bisher von Unternehmensführung und –strategie gehört haben, hinter sich. Stellen Sie sich vor, es gäbe nichts außer einem weißen Blatt Papier und lassen Sie uns ein wenig „rumspinnen“ – nur ganz grob.

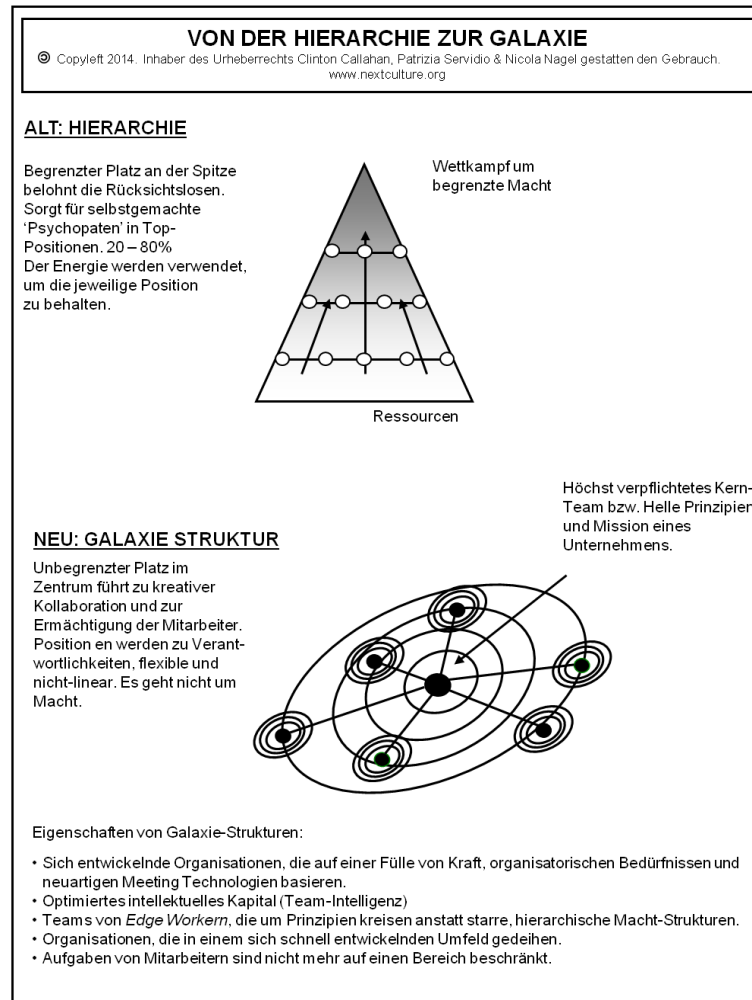
### **Eine neue Absicht**

Es beginnt damit, dass die Absicht einer Next Culture Organisation eine völlig andere ist, als der altbekannte Fokus auf Gewinn-Maximierung. Die neue Vision lautet „Maximierung von Nachhaltigkeit und Erfüllung am Arbeitsplatz“. Ausschließliche Wertschöpfung ist out, Nachhaltigkeit sowohl in Bezug auf die Ressourcen der Erde als auch in Bezug auf die Mitarbeiter ist angesagt. Der alte Überlebensmodus wird verdrängt von mehr Bewusstheit, Lebendigkeit, Kreieren, Gemeinschaft und Ermächtigung des Einzelnen und damit der gesamten Organisation.

### **Von der Hierarchie zur Galaxie**

Damit einher geht eine neue Organisationsstruktur, weg von der bisherigen Hierarchie-Struktur hin zur Galaxie-Struktur. In einer NCO gibt es keinen Top-Down Ansatz mehr, geschweige denn festgelegte Stellenbeschreibungen in vorgegebenen Abteilungen. Kern der Next Culture Organisation ist hingegen ein sogenannter Aufgabenpool. Alle Aufgaben und Projekte, die im Unternehmen anfallen, werden freiwillig durch Mitarbeiter mit entsprechenden, oder noch zu entwickelnden Talenten ausgefüllt. Stellen Sie sich vor, Sie könnten wählen, welche Aufgaben Sie machen, egal, in welchen Bereich oder welche Abteilung sie fallen. Stellen Sie sich weiter vor, Sie könnten alle Aufgaben abgeben, die Sie nicht gerne machen. Anstatt sich damit

rumzuquälen und womöglich krank zu werden, weil diese Aufgaben Sie belasten und Ihnen den letzten Nerv rauben, werden diese von einem Kollegen übernommen, der sie wirklich gerne macht. Malen Sie sich aus, Sie könnten aus diesem Aufgabenpool, die für Sie idealen Tätigkeiten herausfischen. Ihre Arbeit würde einfach Sinn machen und Sie könnten womöglich einen echten Unterschied bewirken.



Das bedeutet weiterhin, dass Sie nicht mehr an eine bestimmte Abteilung gebunden sind. Möglicherweise übernehmen Sie mehrere Kernaufgaben, die einem bestimmten Bereich zugeordnet sind, doch es ist gleichermaßen möglich, dass Sie Teil-Aufgaben aus anderen Bereichen (Teil-Galaxien) übernehmen, die Sie inspirieren. Entscheidend ist, dass Sie Ihre Talente einbringen und eine Aufgabe gerne und vollverantwortlich ausfüllen.

Es geht nicht mehr um Positionen und starre Stellenbeschreibungen, sondern um Flexibilität. Die Talente und Qualitäten der Mitarbeiter stehen im Fokus.

### Edge Worker als Raumhalter für Projekte

Jedes Projekt wird von einem Team aus eigenverantwortlichen Kollegen gemeinsam vorangetrieben. Für jedes Projekt gibt es sogenannte *Edge Worker*. Dies sind keine klassischen Führungskräfte oder Manager, die in der Hierarchie möglichst weit oben stehen und dem

restlichen Team sagen, wie die Dinge zu laufen haben. *Edge Worker* sind vielmehr „Raumhalter“ für ein Projekt. Das bedeutet, dass Sie den Kontext / den Rahmen und die damit einhergehenden Prinzipien (wie z. B. Klarheit, Gemeinschaft, Kreativität, Qualität, Dienst) aufrecht erhalten, damit ein Projekt von inspirierten Mitarbeitern, die sich von dem Projekt angezogen fühlen, umgesetzt werden kann. Dabei nehmen *Edge Worker* jedoch keine höhere Position als die anderen Team-Mitglieder ein. Alle sind auf der gleichen Ebene. Heißt im gewöhnlichen Unternehmenskontext das Wort Team gerne schon einmal „Toll ein anderer macht's“, bekommt das Wort Team in einer NCO die ursprüngliche Bedeutung zurück: **Tatsächliche Eigenverantwortung Aller (Projekt-)Mitglieder**. Das bedeutet, dass Mitarbeiter nicht mehr gemanaged, sondern ermächtigt werden. Kontrolle wird durch Vertrauen ersetzt und das Team agiert als lebendige Einheit verantwortlicher Team-Mitglieder.

### **Gelebte Feedback-Kultur „Schnelles Lernen“**

Ein weiterer Aspekt einer Next Culture Organisation ist eine nachhaltig gelebte Feedback-Kultur. Während sich heute die Feedback-Kultur darauf beschränkt einmal, maximal zweimal im Jahr – nämlich erst beim Zielvereinbarungs- und dann beim erreichungs-Gespräch – Feedback zu geben und Mitarbeiter und Vorgesetzte zu bewerten – ist in einer NCO sogenanntes „Schnelles Lernen“ fest in den Alltag integriert. Stellen Sie sich vor, die Mitarbeiter hätten alle das Verständnis, dass Feedback Gold ist und es wäre selbstverständlich, sich gegenseitig durch Feedback und Coaching zu unterstützen und zu wachsen. Es gäbe keine Anfeindungen oder Groll, weil Sie einem Kollegen etwas spiegeln, was möglicherweise nicht funktioniert hat, sondern es herrscht eine offene Kultur des ständigen Wandels und Wachsens, die von allen geschätzt wird.

### **Beziehungsfördernde Kommunikation**

Ein weiteres Kernelement einer Next Culture Organisation – neben einer funktionierenden Feedback-Kultur- ist beziehungsfördernde Kommunikation. Diese Art der Kommunikation basiert auf dem Bewusstsein darüber, dass es z. B. 4 verschiedene Arten des Zuhörens und 6 Arten des Sprechens gibt und wie diese einzusetzen sind. Stellen Sie sich vor, es ginge nicht mehr darum, wer Recht hat, wer stärker ist, die größere Macht ausüben kann oder den dickeren Bonus kriegt. Anstatt des auf Wettkampf basierenden Spiels „Ich gewinne – Du verlierst“ hält ein neues Spiel mit dem Namen „Gewinnen geschieht“ Einzug, bei dem die Kollegen nicht nur miteinander, sondern vielmehr in kreativer Kollaboration füreinander und für die Unternehmens-Vision arbeiten.

Entscheidungsfindung verläuft nicht mehr nach dem Motto „Ober sticht unter“ oder „die Mehrheit gewinnt“, sondern nach dem sogenannten „Systemischen Konsensieren“. Im Gegensatz zum Mehrheitsbeschluss, Hierarchie-Entschluss oder zäher Konsensfindung, wird hierbei der Widerstand gemessen. Die Entscheidung fällt letztendlich für die Option mit dem geringsten Widerstand. Somit wird verhindert, dass die Mitarbeiter unbewusst Groll gegeneinander aufbauen und ein „Ich gewinne – Du verlierst“ Spiel entsteht.

### **Mensch sein**

All das – und noch viele weitere Aspekte – würden in einer Next Culture Organisation dazu führen, dass Sie Mensch sein können. Sie müssten nicht mehr an der Eingangstür Ihre

menschliche Verletzlichkeit ablegen und die Maske der distanzierten Professionalität aufsetzen, sondern könnten mit all Ihren Fähigkeiten, Talenten und ihrem Herzen inspiriert bei der Sache sein. Wie wäre das?

Im Folgenden finden Sie einige Kernaspekte einer Next Culture Organisation im Gegensatz zur herkömmlichen Unternehmenskultur.

<b>Merkmale gewöhnlicher Unternehmenskultur</b>	<b>Merkmale einer Next Culture Organisation</b>
Gewinn-Maximierung	Nachhaltigkeits-Maximierung
Überleben	Leben, Kreieren.
Ich gewinne – Du verlierst	Gewinnen Geschieht
Hierarchie-Struktur	Galaxie-Struktur
Kontrolle	Vertrauen
Der Mensch als Maschine / Kapital Ressource	Der Mensch als Mensch.
Arbeit als „notwendiges Übel“ um Geld zu verdienen mit begrenztem Spaßfaktor.	Erfüllung am Arbeitsplatz.
Starre, begrenzte Stellenbeschreibung	Fokus auf Talente und Seins-Eigenschaften
Mitarbeiter werden zu Aufgaben gemäß der Stellenbeschreibung „verdonnert“ bzw. müssen auch unliebsame Aufgaben machen, die sie hassen.	Mitarbeiter melden sich freiwillig für Projekte/Aufgaben, die für alle sichtbar ausgeschrieben werden (Aufgabenpool).
Arbeit in definierten Abteilungsgrenzen (jeder gehört zu <b>einer</b> konkreten Abteilung)	Arbeit über Abteilungsgrenzen hinweg.
TEAM = <b>T</b> oll, <b>E</b> in <b>A</b> nderer <b>M</b> acht's.	TEAM = <b>T</b> atsächliche <b>E</b> igenverantwortung <b>A</b> ller (Projekt-)Mitglieder
Vorgaben und Regeln bestimmen die Handlungen	Kreieren einer Bewegung
Feedback 1 bis 2 Mal im Jahr im Zielvereinbarungs- und erreichungsgespräch.	Feedback Kultur „Schnelles Lernen“ im Alltag
Niederes Drama	Hohes Drama
Top-down / Vertikale Kommunikation	Horizontale Kommunikation
Manager in Positionen die vorgegebene Ziele weiterreichen.	<i>Edge Worker</i> als „Raumhalter“ von Visionen und Projekten.
Motivation und Incentives, um die Mitarbeiter bei Laune zu halten.	Inspirierte Mitarbeiter, die keine Motivation brauchen.
Kleinhalten von Mitarbeitern.	Ermächtigung jedes Einzelnen.
Entscheidungsfindung über „Ober sticht unter“ oder „Mehrheitsbeschluss“	Entscheidungsfindung über „Systemisches Konsensieren“.
Kommunikation basierend auf „Macht“ und	Beziehungsfördernde Kommunikation



„Rechthaberei“	
Begrenzte Offenlegung von Informationen.	Völlige Transparenz von Informationen (inkl. Gehälter)
Mitarbeiter haben zu Kernarbeitszeiten im Büro zu sein.	Mitarbeiter können Arbeitszeit- und ort flexibel gestalten.

Sie denken, das sei alles Träumerei und bestimmt nicht möglich? Es gibt gute Nachrichten: Es ist möglich! Die ersten Unternehmen wagen bereits diese Neuausrichtung. Es ist möglich, selbst etablierte Unternehmen in eine völlig neue Richtung zu lenken. Dafür braucht es mutige Pioniere, *Edge Worker*, die bereit sind, diese Vision zu verwirklichen und eine Next Culture Organisation zu gestalten. Es geht nicht darum, dass die Mitarbeiter ab morgen kommen und gehen, wann sie wollen und ihre Gehälter am besten noch selbst bestimmen. Eine Next Culture Organisation ist eine Entwicklung, die mit dem ersten Schritt beginnt, dem ersten Schritt hin zu Nachhaltigkeit, Inspiration, Gemeinschaft und erfüllten Mitarbeitern, die ihre Talente voll einsetzen und entfalten. Würde es sich lohnen, für solch eine Next Culture Organisation zu arbeiten? Sind Sie bereit, den ersten Schritt zu gehen?

Herzliche Grüße,  
Ihre Nicola Nagel