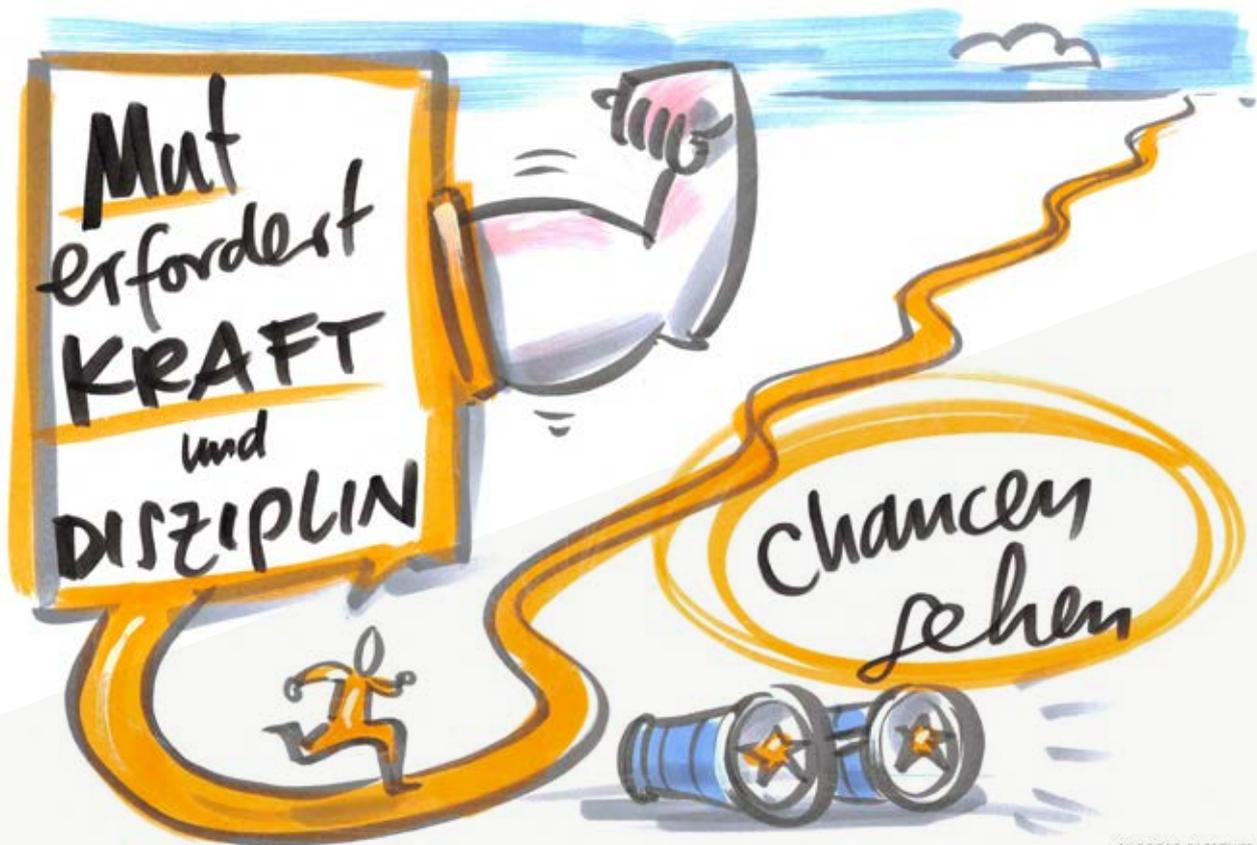


Kienbaum



BRAVE NEW WORK

Brave &
Beyond >>



ANDREAS GAERTNER
www.ShareNotes.de

Intro

Ein Jahr Arbeit unter Pandemie-Bedingungen. Ein Jahr im **permanenten Ausnahmezustand**. Ein enormer Kraftakt für Arbeitgeber*innen und Arbeitnehmer*innen. Die viel zitierte VUCA-Welt ist längst keine leere Theorie mehr, sondern allseits gelebter Alltag. Noch immer herrscht ein Höchstmaß an Ungewissheit darüber, wie es weitergeht. Und dennoch gibt es viele gute Gründe für Zuversicht:

Wir haben in den letzten Monaten in rasender Geschwindigkeit enorm viel Neues gelernt – und alte Gewohnheiten über Bord geworfen. Wir haben ein Höchstmaß an Flexibilität und Solidarität entfaltet. Wir haben in kürzester Zeit und unter großer Unsicherheit viele wichtige Entscheidungen getroffen. Kurz: Wir haben täglich viel Mut bewiesen, um Arbeit neu zu gestalten. Und

“Die lineare Fortschreibung der Vergangenheit ist nicht unsere Zukunft.”

Julia Bangerth
Chief Operating Officer
DATEV

gerade das hilft uns jetzt. **Denn Mut ist wie ein Muskel, er lässt sich trainieren.** Er wird jedes Mal stärker, wenn wir mutig vorgehen. Und er wächst mit jeder (positiven) Erfahrung.



Deshalb sind wir nach einem Jahr Pandemie viel besser gewappnet, um nicht nur diese, sondern auch künftige Herausforderungen erfolgreich zu meistern. Wir fürchten das Unbekannte nicht länger, sondern nehmen mutig neue Aufgaben an.

„Die größte Gefahr bei einem wachsenden Unternehmen ist, dass man durch Selbstgefälligkeit den Kontakt zur Basis verliert.“

Jan-Hendrik Goldbeck
Managing Partner
GOLDBECK



Kienbaum hat gemeinsam mit Expert*innen und Entscheider*innen aus unterschiedlichsten Branchen diskutiert, welchen Mut wir jetzt in der Praxis brauchen, um die neue Arbeitswelt wirksam zu gestalten.

Gemeinsam haben wir uns gefragt:

- Wie kommen wir trotz Zeiten großer Umwälzungen vom reinen Reagieren zum **mutigen Handeln**?
- Was hilft uns dabei mutig die eigenen blinden Flecken zu erkennen und **hinderliche Glaubenssätze durch neue zu ersetzen**?
- Welche **Hebel** müssen wir bedienen, um echte Veränderung mutig zu initiieren?

- Wie können wir **Risiken und Herausforderungen** hoffnungsvoll, aber nicht wagemutig begegnen?
- Welchen Mut brauchen wir, um aus Fehlern **Neues zu lernen** und **Altes zu verlernen** und somit loszulassen?
- Wie finden wir den Mut zum entschlossenen Handeln und die Kraft nach einem Scheitern **wieder aufzustehen**?

Dabei haben sich vier zentrale Handlungsfelder herausgestellt:

I. Innovation	4
II. Organisation	8
III. Nachhaltigkeit	12
IV. Führung	17





Innovation braucht den Mut, Wissen zu teilen





In der Unsicherheit der Pandemie hat **Sicherheit als Wert wieder an Bedeutung gewonnen**. Hier können Unternehmen punkten, die in ihrer langjährigen Historie schon andere Krisen bewältigt und Resilienz bewiesen haben. Sie schöpfen Kraft aus langjährigem Erfahrungswissen und vermitteln ihren Mitarbeiter*innen die Zuversicht, die sie brauchen, um mutig Innovationen anzustoßen und neue Wege mitzugehen.

Unternehmen bewegen sich mehr denn je im Spannungsfeld zwischen Stabilität und Veränderung. Es geht darum, erfolgreiche Geschäftsmodelle konsequent weiter zu führen und gleichzeitig die Zukunft vorzudenken. Denn in einer Welt, in der Plattformen in kürzester Zeit ganze Märkte aufrollen, kann jedes noch so erfolgreiche Geschäftsmodell über Nacht infrage gestellt werden. Eine schnelle Reaktionsfähigkeit auf sich verändernde Rahmenbedin-

gungen ist erfolgskritisch. Das gelingt durch **positiv-„aggressives“** und **gleichzeitig projekt- und menschenbezogenes Handeln**.

„Aus einem positiven Kollektiv lässt sich viel Mut für die Zukunft schöpfen.“

Jan-Hendrik Goldbeck
Managing Partner
GOLDBECK



„Die Kunst ist, dem eigenen Kern treu zu bleiben und sich dabei immer wieder neu zu erfinden.“

Christina Böhme
Personalleiterin
Deichmann SE

Technologie mag das Tempo der Veränderung vorgeben, optimalen Kundennutzen erzielt man jedoch nur, wenn eben jene Technologie sinnvoll und zielgerichtet den Nutzer in den Mittelpunkt stellt und ihm zu dienen zum Ziel hat. **Im Kern muss jetzt jedes Unternehmen auch ein Technologieunternehmen werden und sich gleichzeitig enger und anders vernetzen.** Digitalisie-

rung bedeutet auch Optimierung von Schnittstellen, deshalb gilt es, sich jetzt eng mit anderen intelligenten Akteuren zu vernetzen, um gemeinsam Neues zu gestalten. Die Offenheit für neue Partnerschaften und der Mut, Wissen zu teilen, sind dabei ebenso erfolgskritisch wie der enge Zusammenhalt im Ökosystem aus Mitarbeiter*innen, Kund*innen und Partner*innen.





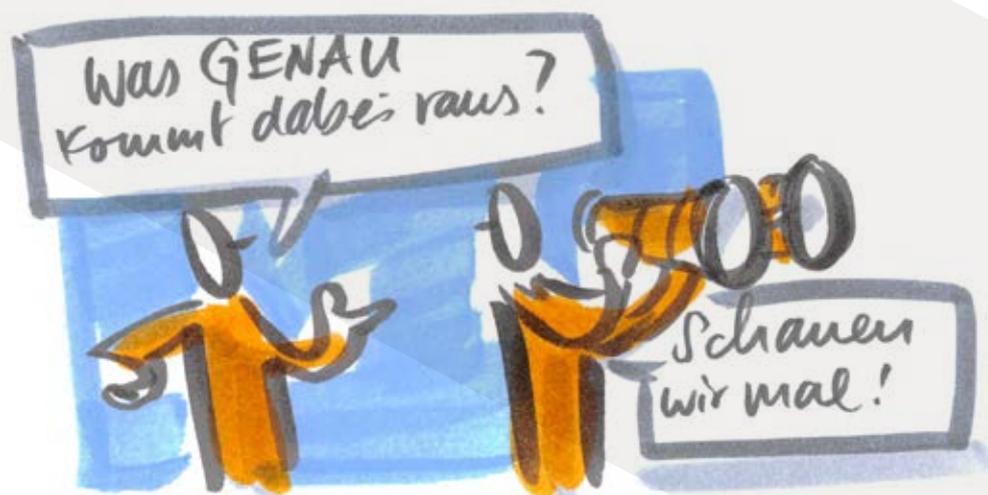
Insights @ GOLDBECK

Durch den Einsatz innovativer Technologien in Kombination mit bewährten Systemelementen gelingt GOLDBECK die Umsetzung von maßgeschneiderten Kundenlösungen. Das Familienunternehmen versteht sich gleichermaßen als Bau- und Immobilienunternehmen sowie als Technologieunternehmen und setzt zunehmend auf Zukunftsthemen wie Robotik oder künstliche Intelligenz. Dabei beteiligt sich GOLDBECK maßgeblich an der (Weiter-)Entwicklung digitaler Technologien, wie zum Beispiel bei der Planungsmethode BIM (Building Information Modeling) oder bei der automatisierten Fehlererkennung und der Fortschrittsverfolgung von Bauprozessen – für diese erhielt GOLDBECK übrigens 2021 den Microsoft Intelligent Manufacturing Award für Innovationsleistungen. Einen entscheidenden Wettbewerbsvorteil liefert die Bündelung von Entwicklungseinheiten, die Systemlösungen interdisziplinär und vernetzt weiterentwickeln – nicht zuletzt auch unter Nachhaltigkeitsaspekten. „Unsere Vision ist es, die Automatisierung von Bauprozessen weiter voranzutreiben, um unsere eigenen Prozesse zu beschleunigen und gleichzeitig einen Beitrag zur digitalen Zukunft der gesamten Baubranche zu leisten“, so Jan-Hendrik Goldbeck.





Organisationen brauchen den Mut, sich selbst infrage zu stellen





Organisationen brauchen den Mut, sich selbst infrage zu stellen



Arbeit sollte jetzt dringend neu verhandelt werden. Es gilt, ein System zu schaffen, in dem sich möglichst alle Menschen (weiter-)entwickeln können. Eine Unternehmenskultur, die Wisseshunger und Weiterentwicklung

vorlebt und fördert, wird zum entscheidenden Erfolgskriterium. Gleichzeitig müssen Organisationen noch agiler auf Veränderungen reagieren. **Die Krise hat in vielen Bereichen wie ein Turbo gewirkt.** So gehen die meisten Führungskräfte davon aus, dass sie auch in Zukunft schneller Entscheidungen treffen und diese zukünftig weniger durch Abstimmungsschleifen absichern werden.





“Man braucht Mut, um Glaubenssätze zu hinterfragen und die eigene Organisation konsequent auf den Prüfstand zu stellen.”

Julia Bangerth
Chief Operating Officer
DATEV

Der Wandel zur selbstlernenden Organisation, die den Herausforderungen in der VUCA-Welt gewachsen ist, funktioniert nur, wenn alle mutig mitziehen. Denn immer deutlicher wird: Veränderung geht nur gemeinsam. **Reine Top-Down-Initiativen sind zum Scheitern verurteilt.** Wer bei Change-Prozessen iterative Wege gehen will, braucht dazu das Vertrauen der Mitarbeiter*innen. Mit einem Maximum an Transparenz, Ehrlichkeit und Einbindung wird vieles möglich.

Idealerweise wird jetzt nicht nur das Lernen neuer Skills, sondern auch das „Verlernen“ alter Handlungsmuster zu einem gemeinsamen Prozess, bei dem Führungskräfte

mutig vorangehen und bereit sind, den eingeschlagenen Weg immer wieder neu zu justieren. Dabei benötigen auch Führungskräfte dringend Unterstützung. **Den EINEN Lösungsweg gibt es nicht.** Erfolgreiche Unternehmen verstehen, dass einzelne Führungskräfte heute nicht mehr allen Aufgaben gerecht werden können. Darum brechen sie alte Führungsrollen auf und schaffen neue Strukturen, in denen die Verantwortung für Prozesse, Produkte und Personal auf mehrere Schultern verteilt werden.



DATEV eG/
Kurt Fuchs

Insights @ DATEV eG

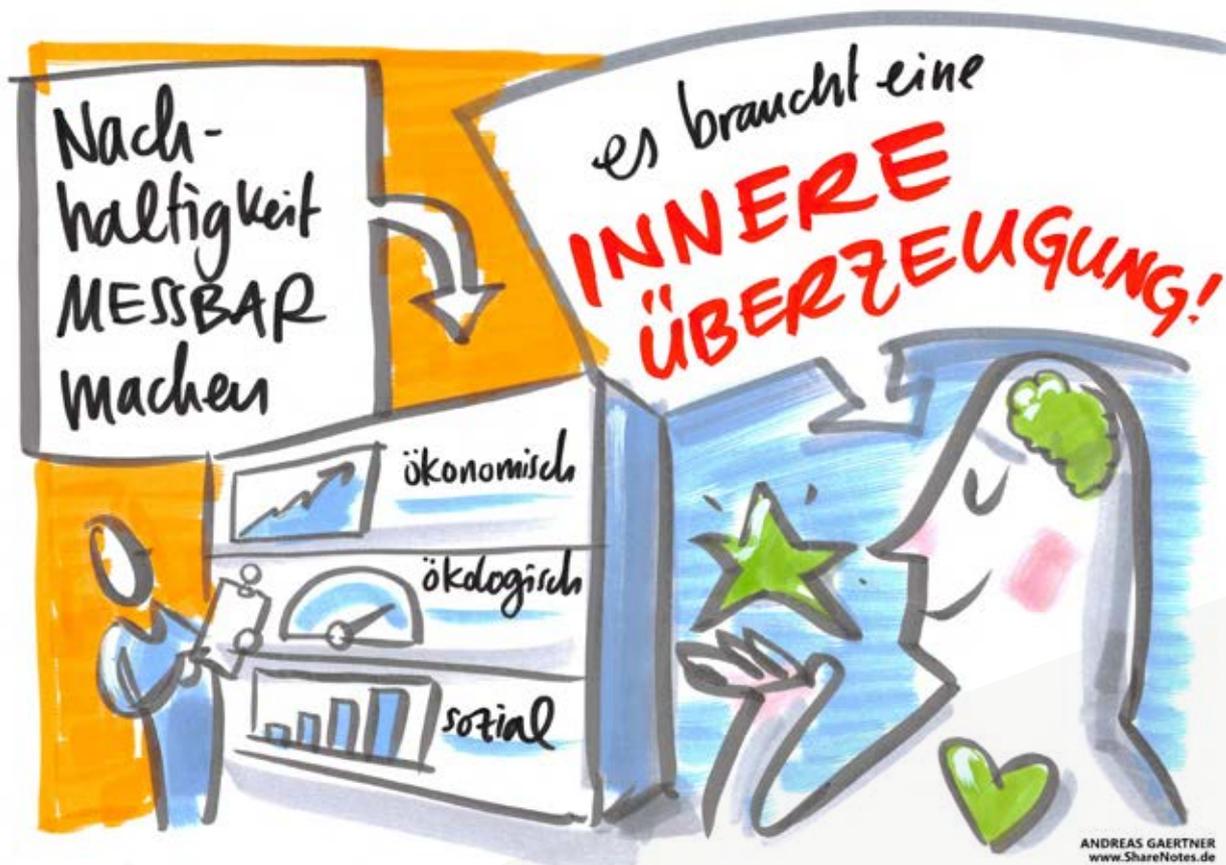
*In ihrer groß angelegten Unternehmenstransformation hat die DATEV bewiesen, dass Veränderung dann gut gelingen kann, wenn Arbeitnehmervertreter*innen von Beginn an eingebunden werden. Das Change-Projekt wurde von einem paritätisch besetzten Lenkungsboard aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertreter*innen engmaschig begleitet. Zu Beginn wurde ergebnisoffen in gemeinsamen Workshops eine „agile Betriebsvereinbarung“ erarbeitet. So konnte der Veränderungsprozess iterativ gestaltet werden, ohne schon im Vorhinein alle Eventualitäten regeln zu müssen. Gestartet wurde mit kleineren Projekten, das Gelernte wurde jeweils in den nächsten Schritt integriert. Am Ende steht heute eine agile Organisation, die Führungsrollen ganz neu definiert hat. Die End-to-End-Verantwortung liegt heute unmittelbar bei den wertschöpfenden Einheiten, unternehmensweite Entscheidungen treffen statt früher bis zu 50 nur noch drei Instanzen.*





Nachhaltigkeit braucht den Mut, Ökonomie und Ökologie gemein- sam zu denken





Immer mehr Unternehmen bekennen sich nicht nur zu Leistung und Wettbewerb, sondern auch zu nachhaltigem Handeln. Und immer mehr Unternehmen beschränken sich dabei nicht auf Lippenbekenntnisse, sondern werden zu echten Überzeugungstätern. Dabei wird deutlich: Fortschritt und Nachhaltigkeit schließen sich nicht aus. Im Gegenteil. **Nachhaltiges Handeln wird zunehmend zur Bedingung dafür, dass Unternehmen im Wettbewerb langfristig erfolgreich bestehen können.**

„Ich bin dankbar, dass uns die Fridays-for-Future Bewegung zwingt, darüber nachzudenken, welchen Beitrag Unternehmen zu einer nachhaltigeren Zukunft leisten können.“

Jan-Hendrik Goldbeck
Managing Partner
GOLDBECK



„Unternehmen, die auf Nachhaltigkeit setzen, übernehmen nicht nur gesellschaftliche Verantwortung, sie erhöhen auch die Arbeitgeberattraktivität und steigern langfristig ihre Leistungsfähigkeit.“

Jörg Breiski
Managing Partner
Kienbaum

Ein direkter Hebel liegt oft in der Verbesserung der eigenen Produkte, die dann wiederum Kunden dabei helfen, selbst nachhaltiger zu wirtschaften. In diesem Sinne lässt sich Nachhaltigkeit als Kundennutzen definieren.

Im übergeordneten Sinne geht es darum, **Ökonomie und Ökologie in Einklang zu bringen** – um im besten Fall ein System zu schaffen, das sich nicht nur selbst erhält, sondern sogar kontinuierlich verbessert.



Nachhaltigkeit braucht den Mut, Ökonomie und
Ökologie gemeinsam zu denken

„Wir verstehen Nachhaltigkeit als Dreiklang aus Ökonomie, Ökologie und sozialem Engagement.“

Dr. Thomas Marquardt
Senior Advisor to the CEO & SVP HR
Infineon Technologies AG





Insights @ Infineon Technologies AG

Infineon versteht Nachhaltigkeit ganzheitlich als Dreiklang aus Ökonomie, Ökologie und sozialem Engagement – wobei sich alle drei Bereiche gegenseitig bedingen und beeinflussen: Ohne wirtschaftlichen Erfolg ist ökologisches Handeln unmöglich, gleichzeitig ist Ökologie die Basis für langfristigen Unternehmenserfolg. Der wiederum sichert Beschäftigung – doch nur unter Berücksichtigung sozialer Aspekte wird Ökonomie wie Ökologie nachhaltig gelingen. Die Grundlage bildet die UN Agenda 2030 mit ihren 17 Zielen für nachhaltige Entwicklung. Gute Personalarbeit kann und muss hierzu Beitrag leisten. Hilfreich ist dabei auch die Nutzung der DIN/ISO Leitlinie 30414, anhand derer etwa HR-Standards im Unternehmen überprüft werden können. Besonders wichtig ist es Infineon, auch die Belegschaft einzubeziehen, beispielsweise über das Ideenmanagement, bei dem Mitarbeitende durch eigene Vorschläge zu mehr Nachhaltigkeit im Unternehmen beitragen können.





Führung braucht den Mut, zuversichtlich zu zweifeln





ANDREAS GAERTNER
www.ShareNotes.de

Die Selbstbefähigung und Autonomie der Mitarbeiter*innen zu stärken, gehört mehr denn je zu den wichtigsten Führungsaufgaben – sprich: loslassen zu können und Vertrauen zu haben in die Fähigkeiten der Mitarbeiter*innen. **Denn Empowerment bedeutet, Menschen zu ermutigen, ihre eigenen Ziele umzusetzen.**

Wertschätzung beginnt stets mit Zuhören. Das gelingt nur, wenn Führungskräfte sich selbst zurücknehmen und wirklich öffnen können – auch für echtes Feedback. Gute Führung muss stets Offenheit dafür signalisieren, dass kritische Fragen konstruktiv angesprochen werden können – aber auch **eigene Fehler mutig eingestehen.**

„Unsere Führungskräfte sollten geerdet und bescheiden bleiben – und nicht vergessen, dass das Geld auf der Fläche verdient wird.“

Christina Böhme
Personalleiterin
Deichmann SE



“Empowerment ist keine Einbahnstraße: Die Delegation von Verantwortung setzt die Bereitschaft und Fähigkeit zur Verantwortungsübernahme voraus.“

Frank Stein
Senior Consultant
Kienbaum

Kluge Führungskräfte umgeben sich gezielt mit Menschen, die einen anderen Blickwinkel haben. Forschungen zufolge erbringen **gemischte Teams bessere Leistungen als homogene Gruppen**, selbst wenn diese aus individuellen „Überfliegern“ bestehen. Denn allein die Tatsache, dass wir mit Menschen zusammenarbeiten, die anders sind als wir selbst, hilft uns den eigenen Standpunkt zu hinterfragen. **So ermöglicht Vielfalt neue, wirksamere Lösungen.**



Führung muss heute mehr denn je gleichzeitig Gegensätze zulassen und fördern als auch mit der **steigenden Komplexität** und den **vermehrten Widersprüchen** umzugehen wissen. Sie muss Stabilität herstellen und gleichzeitig Veränderung anstoßen. Sie muss Zuversicht vermitteln und Zweifel willkommen heißen. Sie muss Leitplanken und Ziele setzen und dabei gleichzeitig **den Handlungsspielraum der Mitarbeiter*innen erweitern.**



„Richtig oder falsch gibt es nicht mehr. Komplexe Herausforderungen „zwingen“ uns, vernetzt zu denken. Lösungen erarbeiten wir über einen offenen und deshalb mutigen Diskurs.“

Inge Baurmann
Director
Kienbaum



Sicher ist: die Transformation zur agilen und resilienten Organisation gelingt nur auf Basis **gemeinsamer Werte und gegenseitiger Wertschätzung**. Eine Vertrauenskultur, die Fehler verzeiht, Emotionen zulässt und das Wachstum des Einzelnen fördert, ist dafür die beste Voraussetzung.



Insights @ Deichmann SE

Die Pandemie hat vor allem auch den Einzelhandel hart getroffen. In seiner 108-jährigen Geschichte hat das Familienunternehmen Deichmann allerdings schon ganz andere Krisen bewältigt – inklusive zweier Weltkriege. Das macht der Belegschaft auch jetzt Mut für die Zukunft. Das Credo des Unternehmens „dem Menschen dienen“ ist keine leere Worthülse, sondern zieht sich wie ein roter Faden durch sämtliche Aktivitäten des Schuhhändlers – bis hin zum sozialen Engagement der Stiftung „wort- undtat“ und der Deichmann-Stiftung. Eine zugewandte und werteorientierte Führung sowie eine gelebte Vertrauenskultur schenken Zuversicht. Gerade in der Krise wird die Bemühung, auf die individuelle Situation aller Mitarbeitenden einzugehen, durch eine starke Bindung und hohe Leistungsbereitschaft belohnt. So ist die Belegschaft auch in der Krise noch näher zusammengerückt, das zeigt sich auch darin, dass die Kolleginnen und Kollegen sich untereinander Mut machen und Zuspruch schenken – ganz im Sinne eines gelebten Empowerments.





Das Ende der Dualität im Denken

Die Erfahrungen der Krise haben viele festgefügte Überzeugungen erschüttert. Nach einem Jahr Pandemie denken wir weniger im „entweder – oder“ und mehr im „sowohl als auch“. Scheinbare Widersprüche lösen sich auf. Gegensätze werden nicht mehr als Hindernisse, sondern Bereicherung verstanden. Wir sind davon überzeugt: Das Ende der Dualität im Denken macht Neues erst möglich. BRAVE NEW WORK bedeutet auch: **Wir müssen Paradoxe nicht auflösen, sondern mutig annehmen!**

Fünf (Anti-)Thesen, die uns jetzt Mut machen:

1. Nachhaltigkeit als Dreiklang aus Ökonomie, Ökologie und sozialem Engagement ist die Basis für Fortschritt

Immer mehr Unternehmen bekennen sich nicht nur zu Leistung und Wettbewerb, sondern auch zu nachhaltigem Handeln. Dabei wird deutlich: Fortschritt und Nachhaltigkeit schließen sich nicht aus. Im Gegenteil: **Nachhaltiges Handeln wird zur Bedingung für langfristige Wettbewerbsfähigkeit.**



2. Tradition und Innovation bereichern sich gegenseitig

Jetzt können Unternehmen punkten, die schon ganz andere Krisen bewältigt haben. Auf der Basis von Tradition und Erfahrungswissen vermitteln sie Mitarbeiter*innen den **Mut, Innovationen anzustoßen** und neue Wege mitzugehen.

3. Vertrauen ist die Bedingung für Leistungsbereitschaft

Die Pandemie läutet das **Ende einer eher oberflächlichen "Kuschelkultur"** ein. Wertschätzung für und Vertrauen in die Leistungsbereitschaft der und des Einzelnen werden zur wichtigsten Währung.



4. Struktur und Freiheit – Mitarbeiter*innen brauchen beides

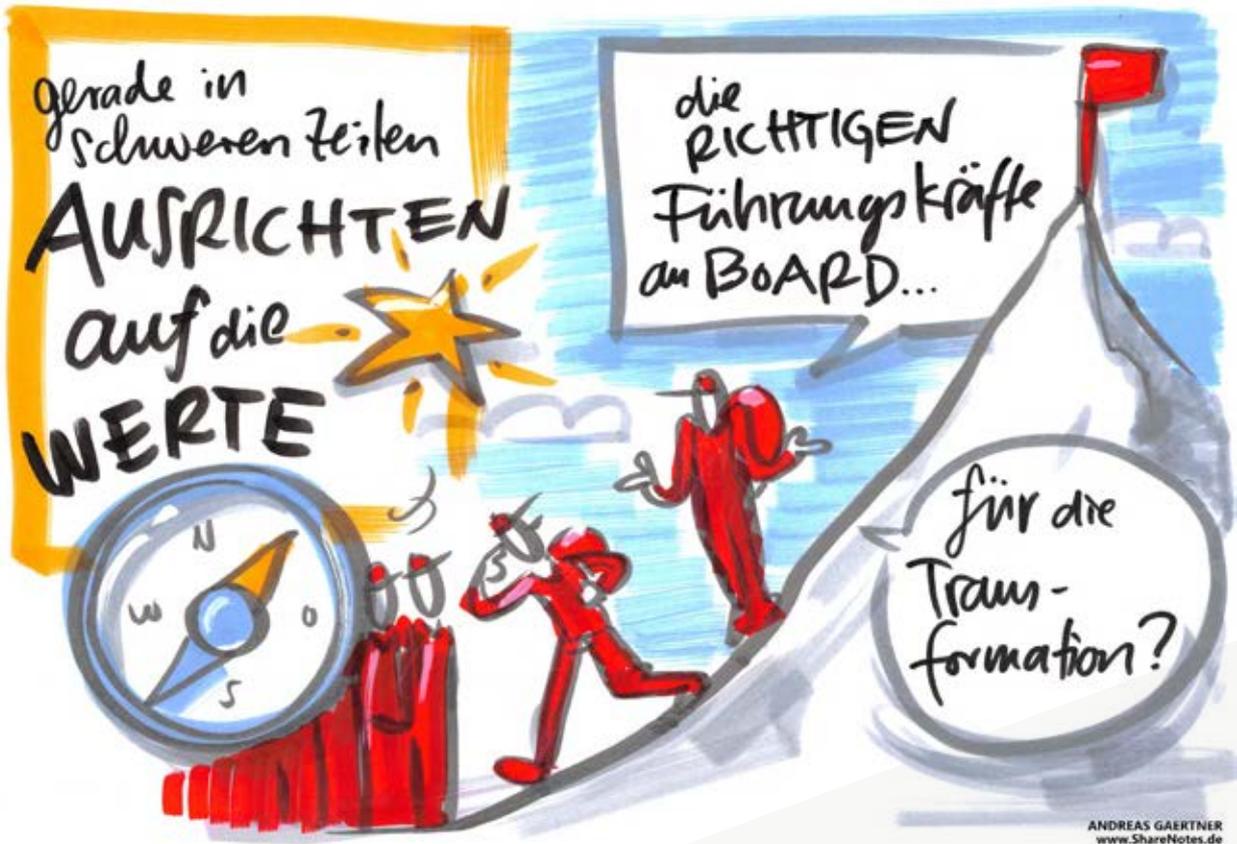
In unsicheren Zeiten suchen Menschen Sicherheit. Mehr denn je muss Führung jetzt Stabilität und Zuversicht vermitteln, Leitplanken und Ziele setzen und dabei gleichzeitig den **Handlungsspielraum der Mitarbeiter*innen erweitern.**



5. Gute Führung integriert Zweifel wie Zuversicht

In der VUCA Welt müssen Manager*innen jeden Tag Entscheidungen treffen, ohne zu wissen, ob es die richtigen sind. Sie müssen zuversichtlich vorangehen und gleichzeitig eigene Zweifel und Fehlentscheidungen mutig zugeben. In der BRAVE NEW WORK wird die Kunst hoffnungsvoll Entscheidungen zu treffen und dabei **jeden Tag aufs Neue kritisch das eigene Handeln zu hinterfragen** zur entscheidenden Tugend.





Unser Fazit – Brave New Work: Brave & Beyond

Mut beginnt immer dort, wo man handelt – und das Risiko eingeht, zu scheitern. Deshalb hat Mut immer auch etwas mit Fehlerkultur zu tun. Fehler als integralen Bestandteil für die Weiterentwicklung zu sehen und einen offenen sowie mutigen Umgang damit zu fördern – darin liegt eine wesentliche Verantwortung des Managements. Ehrlichkeit, Authentizität und echtes Vertrauen erfordern echten Mut.

In der Krise hat sich gezeigt, was ein echtes Miteinander bedeutet und welche Kraft jede und jeder Einzelne von uns aus dem Wir-Gefühl ziehen konnte. Der Zusammenhalt ist überall dort gewachsen, wo sich Menschen aufeinander verlassen konnten. Dabei gilt die Regel: Je besser individuelle Bedürfnisse berücksichtigt werden können, desto stärker sind Mitarbeiter*innen bereit, füreinander einzustehen – und außergewöhnliche Leistungen zu erbringen.



Fabian Kienbaum
Chief Empowerment Officer
Kienbaum



Henning Böhne
 Managing Director
 Kienbaum

Heute, nach einem Jahr Pandemie sind Freiheit und Verantwortung keine leeren Worthülsen mehr, sondern gelebtes Bekenntnis. **Damit ist jetzt die Chance greifbar, die Arbeit der Zukunft mutig zu gestalten** – und die Idee von BRAVE NEW WORK jenseits von Buzzwords mit positivem Sinn neu aufzuladen.

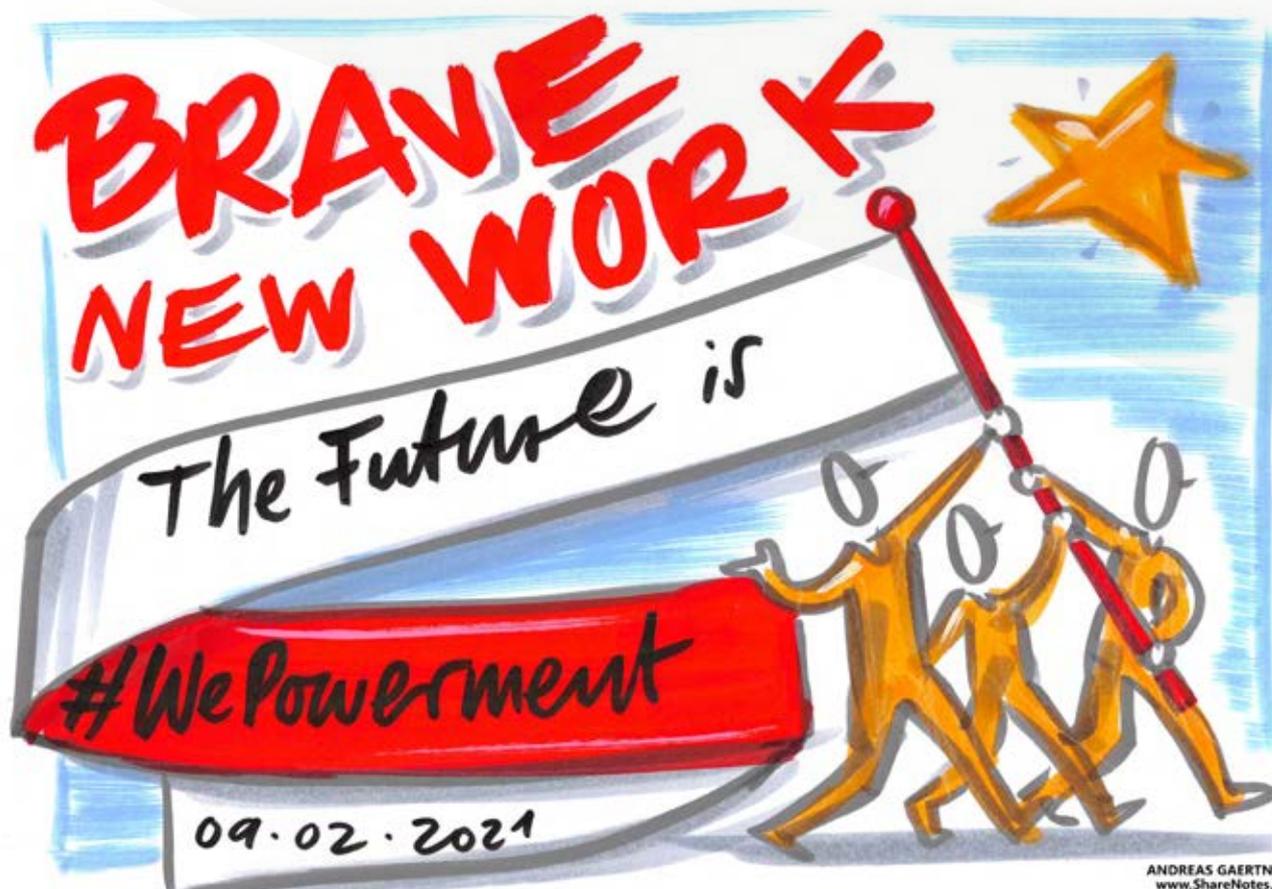
Dabei dürfen wir aber nicht vergessen:

BRAVE NEW WORK – Brave ist nicht Stillstand, sondern Aufbruch.

BRAVE NEW WORK bedeutet immer auch WORK IN PROGRESS.

Denn die Neue Arbeitswelt ist kein Zustand, den wir an Tag X erreichen, sondern ein kontinuierlicher Prozess. Diesen Prozess von New Work wollen wir mit diesem Whitepaper weiter vorantreiben.

Lasst uns gemeinsam mutig neue Wege gehen!





Kienbaum



Kienbaum Consultants International GmbH
Edmund-Rumpler-Straße 5, 51149 Köln,
Germany

Ansprechpartnerin:
Annemarie von Weihe
E-Mail: annemarie.vonweihe@kienbaum.de
Mobil: +49 173 592 70 48

www.kienbaum.de