

GASTKOMMENTAR

AXEL KÜHLMANN



Inga Höltmann ist Expertin für Kulturwandel in Unternehmen, New Work und Digital Leadership. Sie ist Gründerin der Accelerate Academy, Akademie für Neue Arbeit



New Work – oder: Abschied vom Kapitän

Fehler zu machen ist essenziell dafür voranzukommen. Natürlich macht es mehr Spaß, Erfolgsgeschichten zu erzählen – doch auch das Scheitern hat seinen Wert: weil man dadurch wahnsinnig viel lernen kann. Manager hingegen sind es gewohnt, wenig Feedback oder Kritik zu erhalten. Das liegt aber nicht unbedingt daran, dass ihnen mit zunehmender Erfahrung weniger Fehler unterlaufen, sondern daran, dass sie ab einer bestimmten Hierarchiestufe von den Feedback-Prozessen abgeschnitten sind

Feedback-Schleifen auf allen Ebenen, Austausch, Inspiration: Wir tendieren dazu, all das ab einer bestimmten Ebene in unseren Unternehmen zu verlieren. Woran liegt das? Vielleicht ja an einem veralteten Verständnis von Führung. Früher war der Chef der Kapitän, der das Schiff auch durch stürmische See navigieren konnte. Er konnte das, weil er die See besser kannte als alle anderen. Er hatte viel Verantwortung, aber er konnte sie auch wahrnehmen, weil er ausreichend Kenntnis und Erfahrung besaß.

ABER DIESE ZEITEN SIND LANGE VORBEI: Die Welt ist so komplex geworden, dass sie eine Person allein nicht mehr überblicken kann. Globalisierung und Digitalisierung sind die Schlagwörter, die diesen umfassenden Wandel beschreiben.

Doch so rasant sich die Welt da draußen auch wandelt und mit ihr unsere Arbeitswelt: Unser Verständnis von Führung hat sich dem nicht angepasst. Wir kleben immer noch an unserem alten Verständnis, dass der Chef über alle relevanten Informationen verfügt und sie richtig interpretiert. Ein Irrtum, der verdammt teuer werden kann. Im Zuge des Wandels, der die

Arbeitswelt längst erfasst hat, müssen wir unsere Unternehmen neu aufstellen. Das ist keine Kosmetik, kein Employer Branding, sondern absolut notwendig. Und das bedeutet eben auch, darüber nachzudenken, was Führung heute leisten muss.

DOCH WAS HEISST DAS ÜBERHAUPT, „das Unternehmen neu aufzustellen“? Wenn man Teilzeit oder Gleitzeit einführt, ist das schon New Work? Ein bisschen, aber nicht wirklich. New Work ist nämlich nicht die Gleitzeit und auch nicht die Betriebskita, sondern es ist eine Haltung. So etwas wie Gleitzeit kann ein Ausfluss dieser Haltung sein, vor allem geht es aber um die Beweggründe, aus denen sich ein Unternehmen in die eine oder die andere Richtung wandelt.

New Work heißt vor allem, das Unternehmen an die Bedürfnisse des Marktes und an die Bedürfnisse der Mitarbeiter anzupassen. Mehr noch: Das Unternehmen so aufzustellen, dass es immer wieder neu an wandelnde Gegebenheiten angepasst werden kann. Die Märkte verändern sich, und genauso verändern sich die Mitarbeiter und ihre Bedürfnisse. Nur wer sich darauf einstellen und wer rechtzeitig darauf reagieren kann, wird zukunftsfit.

SO WEIT, SO GUT? Nicht ganz. Denn wer ausprobiert und herumexperimentiert, wird auch einmal danebenliegen. Man kann sogar so weit gehen zu sagen: ohne Fehler kein Fortschritt. Fortschritt gibt es nur für den, der sich Fehler erlaubt. Deswegen sollten wir auch unseren Chefs zugestehen, Fehler zu machen. Verabschiedet Euch vom allwissenden Kapitän. Lasst uns stattdessen lieber gemeinsam herumexperimentieren.

Stimmen in dieser Ausgabe

„Die Lufthansa wirft den Reisebüros Knüppel zwischen die Beine.“

Ralf Hieke, DRV-Vizepräsident (S. 33)

„Ein Verband will was von der Politik, dann muss er auch zur Politik kommen.“

Sebastian Münzenmaier (AfD), Vorsitzender des Tourismusausschusses (S. 40)

„Bei Angeboten der Sharing Economy sind nach wie vor zahlreiche Fragen ungeklärt.“

Hans-Ingo Biehl, Hauptgeschäftsführer des VDR (S. 42)