

Vom Autor des New York Times-Bestsellers
SCHNELLIGKEIT DURCH VERTRAUEN

STEPHEN M. R.
COVEY mit
David Kasperson
McKinlee Covey
Gary T. Judd

TRUST & INSPIRE

DIE ZUKUNFT DER FÜHRUNG:
SO WECKEN SIE DAS VOLLE POTENZIAL
IHRES TEAMS UND ERZIELEN
GEMEINSAM SPITZENLEISTUNGEN!

*»Es gibt keinen besseren Weg,
fortlaufend den Geist zu erweitern,
als es sich zur Gewohnheit zu machen,
regelmäßig gute Literatur zu lesen.«*

STEPHEN R. COVEY

— — —

Weitere Bücher von Stephen M.R. Covey

Schnelligkeit durch Vertrauen

978-3-86936-111-4

Bücher von Stephen R. Covey

Die 7 Wege zur Effektivität

978-3-86936-894-8

Die 7 Wege zur Effektivität – Workbook

978-3-86936-106-2

Der 8. Weg

978-3-86936-895-5

Der 8. Weg – Workbook

978-3-86936-329-5

Die 3. Alternative

978-3-96739-099-5

Die 4 effektiven Führungsstrategien

978-3-96739-142-8

Stephen M. R. Covey
mit David Kasperson,
McKinlee Covey und Gary T. Judd

Trust & Inspire

**Die Zukunft der Führung:
So wecken Sie das volle Potenzial
Ihres Teams
und erzielen gemeinsam
Spitzenleistungen!**

Aus dem Amerikanischen
von Christine Behnam



Die amerikanische Originalausgabe »Trust and Inspire«
erschien 2022 bei Free Press, Simon & Schuster, USA.
Copyright © 2022 by CoveyLink, LLC

All rights reserved. No part of this work may be reproduced or transmitted in any form or by any means, electronic or mechanical, including photocopying and recording, or by any information storage or retrieval system.

FranklinCovey and the FC logo and trademarks are trademarks of FranklinCovey Co. and their use is by permission.

Bibliografische Information der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96740-299-5

Lektorat: Claudia Franz, Oberstaufen | info@text-it.org
Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinezch.de
Satz und Layout: Das Herstellungsbüro, Hamburg | www.buch-herstellungsbuero.de
Druck und Bindung: Salzland Druck GmbH, Staßfurt

Copyright © der Originalausgabe 2022 by CoveyLink, LLC
Copyright © 2023 by GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlages.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de
www.gabal-magazin.de
www.franklincovey.de



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.
www.pefc.de

Inhalt

Trust & Inspire: Die Veränderung, die wir so dringend brauchen! 9

Teil 1

Die Zukunft der Führung: Von Command & Control zu Trust & Inspire

- 1 Die Welt hat sich verändert, doch unser Führungsstil ist gleich geblieben 24
- 2 Die zunehmende Irrelevanz von Command & Control 55
- 3 Der Führungsstil steht der Absicht im Weg 84

Teil 2

So wird man ein Trust & Inspire-Leader: Grundlegende Überzeugungen & 3 Verantwortungsbereiche

- 4 Die 5 grundlegenden Überzeugungen eines Trust & Inspire-Leaders 99
- 5 1. Verantwortungsbereich – Vorbild sein:
Wer wollen Sie als Führungskraft sein? 118
- 6 2. Verantwortungsbereich – Vertrauen schenken:
Wie wollen Sie andere führen? 146

- 7 3. Verantwortungsbereich – Inspiration vermitteln:
Wie schaffen Sie die Verbindung zum »Warum«? 175
- 8 Verantwortlichkeits-Vereinbarungen 206
- 9 Was Trust & Inspire »nicht« ist 224

Teil 3

Die 5 größten Hindernisse auf dem Weg zum Trust & Inspire

- 10 Hindernis Nr. 1: Das wird bei uns nicht funktionieren! 246
- 11 Hindernis Nr. 2: Angst und Zweifel. Aber was wäre,
wenn ... 255
- 12 Hindernis Nr. 3: Ich weiß nicht, wie ich loslassen soll! 273
- 13 Hindernis Nr. 4: Ich bin der Schlauste im Raum! 278
- 14 Hindernis Nr. 5: So bin ich nun mal! 291

Teil 4

Der neue Weg zur Führung in einer neuen Welt

- 15 Trust & Inspire in allen Lebensbereichen:
Familie, Unterricht, Training und mehr 300

Anmerkungen 324

Die Autoren 332

Das Bonuskapitel »Trust & Inspire und Command
& Control: Die Unterschiede auf einen Blick« steht
auf dem GABAL eCampus zum Download für Sie
bereit: [https://gabal-ecampus.de/downloads/
course/download-zum-buch-trust-inspire-von-
stephen-m-r-covey](https://gabal-ecampus.de/downloads/course/download-zum-buch-trust-inspire-von-stephen-m-r-covey)



Trust & Inspire

*Für meine Mutter und meinen Vater,
Sandra und Stephen R. Covey.
Sie haben mir vorgelebt,
was es bedeutet,
Trust & Inspire-Eltern und -Leader zu sein.*

Trust & Inspire: Die Veränderung, die wir so dringend brauchen!

Die höchste Temperatur, die jemals auf dieser Erde gemessen wurde, beträgt sengende 56,7 Grad Celsius. Dieser Rekord wurde am 10. Juli 1913 im kalifornischen Death Valley aufgestellt.¹ Aufgrund der enormen Hitze und Trockenheit wächst nichts im Death Valley – im Tal des Todes. Die durchschnittliche jährliche Niederschlagsmenge liegt bei gerade mal 120 Litern pro Quadratmeter. Manchmal fällt über Wochen oder Monate so gut wie kein Regen. Kein Wunder, dass die Landschaft im Death Valley so öde und trostlos aussieht. Überraschenderweise hat sich das im Frühjahr 2005 geändert.² Im Winter 2004 fielen innerhalb kürzester Zeit etwa 150 Liter Regen pro Quadratmeter. Im Frühling konnten die Besucher dann einen üppigen Teppich aus Wildblumen bestaunen, der den Boden des Death Valley fast vollständig bedeckte.

Vielleicht ist das Death Valley ja doch nicht tot? Vielleicht schläft es nur und wartet auf die richtigen Bedingungen? Tatsächlich hat der verstorbene britische Schriftsteller und international anerkannte Bildungsexperte, Sir Kenneth Robinson, in einem inspirierenden TED Talk erwähnt, dass man das Death Valley in *Dormant Valley* umbenennen sollte.³ Dormant Valley – das ist zwar nicht ganz so einprägsam wie Death Valley, aber viel passender!

Was haben Menschen und das Death Valley gemeinsam?

Wir Menschen sind dem Death Valley sehr ähnlich. Jedem von uns wohnt ein einmaliges Potenzial, eine einzigartige Größe inne. Ähnlich wie die Wildblumen im Death Valley schlummert das alles in uns.

Doch die Saat ist immer da – sie benötigt nur die richtigen Bedingungen, um zu wachsen und zu gedeihen.

Außergewöhnlich gute Führungskräfte nähern sich dem Thema Führung wie ein Gärtner. Sie wissen, welche Kraft im Saatgut schlummert. Genau wie der Regen im Death Valley schaffen sie die richtigen Bedingungen, um das wahre Potenzial in einem Menschen zu entfachen. Diese Bedingungen kann man gut mit dem Boden, dem Wasser, der Luft und dem Sonnenlicht vergleichen, die für die prächtige Entwicklung eines Samenkorns sorgen. Als Ergebnis sehen diese Führungskräfte, dass ihre Mitarbeitenden alle in sie gesetzten Erwartungen weit übertreffen.

Manche von uns hatten Glück ...

Manche von uns hatten das Glück, von jemandem geführt zu werden, der das für sie getan hat, was der Regen für die Wildblumen im Death Valley gemacht hat. Der Rest von uns hat jedoch eine ganz andere Realität erlebt. Wir setzen seit Jahrzehnten auf den gleichen Führungsstil – am Arbeitsplatz, im Klassenzimmer, zu Hause. Viele Führungskräfte nehmen ihre Rolle noch immer eher aus der Sicht eines Maschinenführers als aus der eines Gärtners wahr. Sie konzentrieren sich in erster Linie auf die Aufgaben, die erledigt werden müssen. In ihren Augen besteht die Rolle einer Führungskraft hauptsächlich darin, dafür zu sorgen, dass die verfügbaren Ressourcen und Personen zur Erledigung der anstehenden Arbeiten möglichst wirksam eingesetzt werden.

Trust & Inspire: Die Veränderung, die wir so dringend brauchen!

Nennen wir den eben beschriebenen Führungsstil doch *Command & Control* – Kommando und Kontrolle. Aber hat dieser Ansatz tatsächlich funktioniert? Funktioniert er für Sie? Lassen Sie mich Ihnen eine noch bedeutendere Frage stellen: Funktioniert dieser Führungsstil *bei* Ihnen? Wahrscheinlich nicht! Tatsächlich wünschen sich die meisten von uns eine andere Art zu führen und geführt zu werden. Doch wenn es um Führung geht, haben wir bisher nur minimale Fortschritte erzielt. Wir haben erkannt, *wovon wir uns distanzieren wollen* – nämlich

von Command & Control. Aber es ist uns nicht wirklich klar, *wohin wir in Zukunft steuern möchten*.

Dieses Buch gibt die Antwort. Sokrates sagte: »Der Beginn der Weisheit ist die Definition der Begriffe!« In diesem Sinne schlage ich einen einfachen Begriff für die Veränderung vor, die wir so dringend brauchen:

Trust & Inspire

Trust & Inspire – Vertrauen und Inspiration – ist die neue Art zu führen. Das Ziel ist es, das Talent und das Potenzial von Menschen freizusetzen:

- Es geht darum, Menschen zu befähigen und zu inspirieren, anstatt zu versuchen, sie im Zaum zu halten und zu kontrollieren.
- Es geht darum, Menschen zu vertrauen, dass sie das Richtige tun.
- Es geht darum, Menschen zu ermutigen, wichtige und wertvolle Beiträge zu leisten.
- Es geht darum, durch Fürsorge und Zugehörigkeit eine Verbindung zu den Menschen herzustellen, sodass wir – und sie – erfolgreich mit den rasanten Veränderungen in unserer disruptiven Welt umgehen können.
- Letztlich geht es darum, den Menschen den Sinn ihres Tuns vor Augen zu führen, damit sie sich nicht nur von den Führungskräften einer Organisation inspiriert fühlen, sondern auch vom Zweck und der Bedeutung ihrer Arbeit.

Im Grunde lebt Trust & Inspire von dem unerschütterlichen Glauben an das Potenzial und die Größe, die jedem Menschen innewohnen. Das gilt auch und insbesondere dann, wenn dieses Potenzial und diese Größe im Verborgenen liegen.

Command & Control: Kontrolle statt Inspiration

Bei Command & Control geht es darum, Dinge zu erledigen. Doch hier wird das wahre Potenzial der Menschen, die Aufgaben abarbeiten, übersehen. Es geht darum, effizient mit Menschen umzugehen und

sie zu motivieren, anstatt sie zu inspirieren. Es geht um Eigeninteresse und Wettbewerb anstatt um Dienen und Fürsorge. Und wenn alles andere fehlschlägt, dann geht es darum, Befehle zu erteilen und dafür zu sorgen, dass jeder genau das tut, was er soll. Allerdings nicht, weil er es *will*, sondern weil er es *muss*!

Kurzum: Es geht darum, Menschen zu kontrollieren, anstatt ihr Potenzial freizusetzen.

Das Spiel hat sich radikal verändert. Warum also klammern sich so viele von uns noch immer an einen völlig veralteten Führungsstil? Heutzutage auf der Basis eines Command & Control-Paradigmas zu agieren, ist, wie Tennis mit einem Golfschläger zu spielen. Das Werkzeug ist völlig ungeeignet für die Realität. Es ist völlig unbrauchbar für das Spiel, das gespielt wird.

ÜBUNG Erkennen Sie den Unterschied?

Ich möchte Sie einladen, eine einfache Übung auszuprobieren: Denken Sie an jemanden, auf den die Beschreibung einer Command & Control-Führungskraft zutreffen könnte – einen Chef, eine Managerin, eine Kollegin, einen Lehrer, eine Freundin, einen Coach, Elternteil oder Nachbarn. Stellen Sie sich nun die folgende Frage: Wie fühlt es sich an, mit dieser Person zusammenzuarbeiten?

Ich mache diese Übung häufig mit meinen Zuschauern. Oft sind die Menschen überrascht, welche Emotionen das bei ihnen auslöst. Vielleicht geht es Ihnen gerade auch so? Wenn Sie an jemanden denken, der Sie mit Regeln und Restriktionen überschüttet hat, spüren Sie vielleicht Frustration und Resignation, eventuell sogar Wut und Schmerz.

Denken Sie jetzt an jemanden, den man als Trust & Inspire-Führungskraft bezeichnen könnte. An jemanden, der an Sie geglaubt hat. Der Ihnen Möglichkeiten und Chancen eröffnet hat. Stellen Sie sich nun die gleiche Frage: Wie fühlt es sich an, mit dieser Person zusammenzuarbeiten? Die Erinnerung an diese Art von Führungskraft erfüllt Sie vielleicht mit Dankbarkeit und Freude. Wahrscheinlich vermittelt sie Ihnen ein Gefühl von Vertrauen und Erfüllung – selbst viele Jahre später.

Command & Control in Aktion

Der Kontrollfreak

BEISPIEL

Vor vielen Jahren hatte ich einen Beratungstermin bei einem kleinen, familiengeführten Produktionsunternehmen. Dort traf ich den Großteil des Führungsteams. Wir setzten uns zusammen und die Führungskräfte sprachen über die positiven und negativen Seiten ihrer Firmenkultur. Nach einigem Hin und Her unterbrach ein Mann die Unterhaltung lautstark. Die Verzweiflung in seiner Stimme war deutlich zu hören, als er sagte:

»Können wir hier bitte auf den Punkt kommen und den Tatsachen ins Auge sehen? Unser größtes Problem ist, dass wir von einem Kontrollfreak geführt werden!«

Der Gründer und CEO, den alle nur »Senior« nannten, befand sich nicht im Raum. Doch seine Gegenwart war deutlich zu spüren. Zögerlich stimmten einige andere Führungskräfte zu:

- *»Es ist wahr. Der Senior kann einfach nichts loslassen!«*
- *»Er schaut uns ständig über die Schulter!«*
- *»Er kann einfach keine Aufgabe abgeben. Dabei ist es höchste Zeit, alles abzugeben. Der Junior steht schon in den Startlöchern!«*

Nach einigem Nachfragen erfuhr ich, dass der »Junior« der Sohn des Gründers war und als sein künftiger Nachfolger galt. Der Junior arbeitete bereits seit seinem Universitätsabschluss im Unternehmen. Er wurde von allen respektiert und alle waren der Meinung, dass es an der Zeit war, dass er den Betrieb übernehmen sollte. Alle glaubten, dass das Unternehmen unter seiner Führung eine größere wirtschaftliche Bedeutung erlangen und erfolgreicher werden würde. Der Junior selbst war auch davon überzeugt. Er hatte seinem Vater schon unzählige Male gesagt: »Ich bin bereit, Dad. Ich kann das Unternehmen übernehmen!«

Trotz des Selbstvertrauens des Juniors und des Drängens des Teams weigerte sich der Senior, loszulassen und die Leitung des Unternehmens abzugeben.

»Es ist so frustrierend, kein Vertrauen zu genießen. Ich will mir gar nicht vorstellen, wie sich der Junior fühlen muss«, beklagte sich ein Mitglied des Teams.

Ein anderer sagte: »Es ist nicht wichtig, wie er sich fühlt, wenn der Senior nicht glaubt, dass der Junior bereit ist, die Führung des Unternehmens zu übernehmen.«

»Aber fühlt sich denn der Junior wirklich bereit?«, fragte ich. »Und seid ihr hier alle auch der Meinung, dass er bereit ist?«

»Absolut!«, kam die Zustimmung. »Wir glauben alle an den Junior und wir wissen, dass er hervorragende Arbeit leisten würde!«

Plötzlich schlug der Mann, der das Thema mit dem kontrollsüchtigen Chef angesprochen hatte, frustriert mit den Händen auf den Tisch und rief: »Um Himmels willen! Der Junior ist 67 Jahre alt!«

Ich tat mein Bestes, um meinen schockierten Gesichtsausdruck zu verbergen. Denn ich hatte gedacht, dass der Senior etwa 50 oder 60 Jahre alt war und der Junior vielleicht 30 oder 40. Natürlich konnte ich nachempfinden, wie schwer es für den Senior war, die Firmenleitung abzugeben. Doch es war wirklich skurril, dass der Senior – der höchstwahrscheinlich Ende 80 oder 90 war – nicht in der Lage war, die Kontrolle an seinen qualifizierten, kompetenten Sohn abzugeben, der noch dazu jahrzehntelang im Unternehmen gearbeitet hatte!

Die deprimierte Stimmung im Raum zeigte, dass der Kontrollzwang des Seniors nicht nur den Junior belastete, sondern auch negativ auf alle anderen Bereiche des Unternehmens ausstrahlte. Das hatte auch Einfluss auf die Ergebnisse: Das Unternehmen lief nicht besonders gut, weil der Führungsstil des Seniors jeden Fortschritt im Keim erstickte. Er verhinderte das Wachstum und die Weiterentwicklung. Das galt nicht nur für das Unternehmen, sondern auch für seine Mitarbeiter und sogar für seinen eigenen Sohn!

Der Senior war kein schlechter Mensch. Die meisten Command & Control-Typen sind keine schlechten Menschen. Im Gegenteil: In der Regel sind es anständige Menschen mit einem guten Charakter und den besten Absichten. Aber allzu oft steht ihr eigener Führungsstil ihren guten Absichten im Weg.

Selbst wenn eine Führungskraft auf ein positives, nutzbringendes Ergebnis hinarbeitet, führt Command & Control zu Zwang, Unterdrückung und letzten Endes zu Stagnation. Ganz anders sieht es aus, wenn eine Führungskraft auf das gleiche positive Ergebnis hinarbeitet und dabei auf Trust & Inspire setzt. Denn das führt zu Engagement,

Kreativität und zur Freisetzung von Talent und Potenzial. Das Aufschlussreichste dabei ist: Die meisten von uns ähneln dem Senior weit mehr, als uns lieb ist.

■ **Tatsächlich ist das größte Hindernis, warum wir keine von Trust & Inspire geprägte Führungskraft werden, dass wir glauben, bereits eine zu sein!**

Trust & Inspire in Aktion

Als Kind machte mich mein Vater mit Trust & Inspire vertraut, indem er mir beibrachte, wie ich mich um den großen Garten unserer Familie kümmern konnte. Manche von Ihnen kennen die Geschichte vielleicht schon aus dem Buch meines Vaters »Die 7 Wege zur Effektivität«.

Grün und sauber!

BEISPIEL

Meine Eltern hielten jede Woche eine Familienversammlung ab. Meinen Geschwistern und mir machte das meist nicht besonders viel Spaß – vor allem, als wir ins Teenageralter kamen. Dennoch setzten wir uns regelmäßig zusammen, um über die Pläne für die kommende Woche, gemeinsame Aktivitäten oder Arbeiten im Haushalt, die von uns übernommen werden sollten, zu sprechen.

In dem Jahr, als ich sieben wurde, fragte mein Vater während einer dieser Versammlungen, wer von uns Kindern bereit wäre, sich um unseren Garten zu kümmern. Ich sagte voller Begeisterung, dass ich das machen würde. Nicht, weil mir wichtig war, wie der Rasen aussah, sondern weil ich alles für meinen Vater getan hätte!

*Nach der Versammlung ging ich gemeinsam mit meinem Vater nach draußen, um den Garten zu begutachten. Er wollte mir zeigen, was dort alles zu tun war. Es war Sommeranfang und unser Rasen fing gerade an, sich gelb zu färben. Mein Vater sagte: »Mein Sohn, hier ist der Garten – und das ist jetzt deine Aufgabe: Er soll **grün** und **sauber** sein. Ich erkläre dir, was ich damit meine. Zuerst will ich dir zeigen, wie grün aussieht. Lass uns zum Haus unserer Nachbarn gehen!«*

Wir liefen zum Nachbargrundstück und bewunderten die herrlich

grünen Grashalme. »Diese Farbe wollen wir haben, mein Sohn!« Als wir in unseren Garten zurückkamen, sagte er: »Nun möchte ich dir zeigen was genau ich mit **sauber** meine. Lass uns die eine Hälfte unseres Gartens aufräumen!« Gemeinsam sammelten wir Abfälle und Unrat von der einen Hälfte unseres Rasens ein. Als wir eine Pause einlegten, zeigte mein Vater auf die andere Hälfte, die wir noch nicht aufräumt hatten. Er sagte: »Sieh dir an, wie das im Vergleich zu der Hälfte aussieht, die wir gerade aufräumt haben.« Auch für einen Siebenjährigen war der Unterschied offensichtlich. »Das ist grün und sauber. Deine Aufgabe ist es, den ganzen Garten grün und sauber zu bekommen. Es liegt an dir, wie du das machst. Aber falls du dich dafür interessierst, wie ich das machen würde, sage ich dir das gerne.«

Ich erkannte, dass ich mir noch gar keine Gedanken gemacht hatte, wie ich diese Aufgabe erledigen wollte. Also fragte ich: »Wie würdest du das denn anpacken, Papa?«

»Wie du unseren Rasen grün bekommst, ist deine Sache. Das kannst du machen, wie du willst. Bloß anstreichen darfst du ihn nicht. Du kannst den Rasensprinkler einschalten, Wasser in Eimern holen oder den Gartenschlauch verwenden. Du kannst sogar auf den Rasen spucken, wenn du das möchtest. Es liegt an dir. Was ist uns dabei wichtig, mein Sohn?«

»Grün und sauber!«, rief ich.

»Wie sieht grün aus?«, fragte mein Vater. Begeistert zeigte ich auf den Rasen des Nachbarn. »Gut. Und was ist sauber?« Stolz deutete ich auf den Bereich in unserem Garten, den wir gerade aufräumt hatten.

»Gut. Es ist nun deine Aufgabe. Rate mal, wer dein Chef ist?«

»Wer?«, fragte ich, und runzelte verwirrt die Stirn.

»Nun, der Chef bist du!«, sagte mein Vater. Die Antwort gefiel mir und ich lächelte zufrieden. »Und rate mal, wer dein Assistent ist?«, fragte er.

»Wer?«

»Das bin ich! Du darfst mir Befehle erteilen!«

»Darf ich das?«, fragte ich eifrig. Und bei dem Gedanken, das Kommando zu haben, machte sich ein Lächeln auf meinem Gesicht breit.

»Falls du jemals Hilfe brauchst und ich Zeit habe, sag mir einfach, was zu tun ist. Dann packe ich mit an!«

Dann lächelte mein Vater und fragte: »Rate mal, wer bewertet, ob du deinen Job gut machst?«

Diesmal nickte ich wissend und zeigte auf mich.

»Genau, du bewertest dich selbst. Und, was denkst du? Wie wirst du dich bewerten, mein Sohn?«

»Grün und sauber!«, verkündete ich stolz.

»Gut! Denk einfach ein oder zwei Tage über die Aufgabe nach und gib mir dann Bescheid, ob du es machen möchtest.«

Am Samstag fragte mein Vater, was ich über seinen Vorschlag dachte. »Ich mache es!«, sagte ich.

Er nahm meine Hand und schüttelte sie kräftig: »Abgemacht!«

Doch ich machte tagelang nichts. Es war nicht mein Plan, nichts zu tun. Ehrlich gesagt, denke ich, dass ich es einfach vergessen habe. Oder drüben bei den Nachbarn passierte etwas viel Spannenderes und Lustigeres – und das habe ich dann gemacht, anstatt mich um den Rasen zu kümmern.

Am Dienstag schlug meinem Vater die Hitze des Sommertags entgegen, als er durch die vordere Haustür ging, um ins Büro zu fahren. Er schaute sich den Garten des Nachbarn an: grün und sauber, frisch gemäht. Dann sah er sich unseren Garten an: gelb und fast verbrannt, Abfall auf dem Rasen neben der Einfahrt, knapp einen Meter von seinem Auto entfernt.

Er war bereit, ein wenig nachsichtig mit mir zu sein. Es machte Sinn, nicht an einem Samstag oder Sonntag zu arbeiten. Aber am Montag? Später sagte er mir, dass er drauf und dran war, zu brüllen: »Raus mit dir! Komm hier rüber und bring das sofort in Ordnung!«

Meinem Vater war jedoch bewusst: Wenn er das machte, würde er jegliche Selbstverantwortung und Eigeninitiative zunichtemachen. Er wusste, ich würde den Garten in Ordnung bringen, wenn er mit Nachdruck darauf bestand. Aber was würde am nächsten Tag passieren, wenn er nicht da war? Also biss er sich auf die Zunge und nahm sich vor abzuwarten, wie der Garten aussehen würde, wenn er abends von der Arbeit nach Hause kam.

Später, als er nach Hause fuhr und um die Ecke bog, fiel sein Blick auf unseren Garten. Unser Garten war noch unordentlicher als am Morgen und hatte noch nie so gelb ausgesehen. Ich dagegen spielte mit meinen Freunden Fußball. Er rief: »Hallo, Stephen! Wie läuft es bei dir?«

Ich winkte ihm zu und erwiderte: »Alles prima, Papa!« Für mich war tatsächlich alles prima. Ich spielte Fußball! In dem Moment machte ich mir definitiv keine Gedanken über den Garten.

Wir hatten vereinbart, dass wir zweimal pro Woche gemeinsam durch den Garten gehen würden, damit ich meinem Vater zeigen konnte, wie es lief. Er beschloss, mir die Chance zu geben, meinen Teil der Abmachung zu erfüllen, und rief: »Wie kommst du mit dem Garten voran?«

Plötzlich war nichts mehr prima. Ich wandte meinen Blick schnell zur Seite, während ich den Fußball in den Händen hielt. »Ähm ... ganz gut?«, brachte ich mit zögernder, piepsender Stimme hervor.

Mein Vater biss sich auf die Zunge und ging ins Haus. Er machte sich bewusst, warum er das alles tat: »Ich will Kinder großziehen – und kein Gras!«

Nach dem Abendessen legte er seine Hand auf meine Schulter und fragte: »Warum gehen wir nicht wie vereinbart durch den Garten und du zeigst mir, wie es läuft?«

Meine Lippen begannen zu zittern. Als wir im vorderen Teil des Gartens ankamen, liefen mir die Tränen über das Gesicht. »Es ist so schwer, Papa!«, jammerte ich, obwohl ich rein gar nichts gemacht hatte.

Mein Vater sagte mit sanfter Stimme: »Gibt es irgendwas, das ich tun kann, um dir zu helfen, mein Sohn?«

»Würdest du?«, fragte ich zögerlich.

»Was haben wir vereinbart?«

»Das du mir hilfst, wenn du Zeit hast«, erwiderte ich vorsichtig.

»Ich habe Zeit!«

»Wirklich? Okay – ich bin gleich zurück!« Ich lief ins Haus und kam mit zwei Abfalltüten zurück. Eine gab ich meinem Vater und dann räumten wir den Garten gemeinsam auf.

Ich bat meinen Vater in diesem Sommer nur noch ein paar Mal um Unterstützung. Es war mein Aufgabe. Ich übernahm die Verantwortung und ich war stolz, weil ich meine Arbeit selbst beurteilen durfte. Was meinen Vater betraf: Er nahm sich Zeit, unsere Abmachung zu treffen und zu bekräftigen. Er rückte nicht davon ab, wenn er Fehler bemerkte. Er glaubte weiterhin an mich und nahm mich wie vereinbart beim Wort.

Und was mich betraf: Ich spürte, dass ich sein Vertrauen gewonnen hatte. Ein Mensch, der mir wichtig war, nämlich mein Vater, vertraute mir. Und weil er mir vertraute, wollte ich ihn auf keinen Fall enttäuschen. Ich war zu jung, um mir Gedanken über Geld, Status oder Aussehen zu machen. Aber ich machte mir Gedanken über meinen Vater. Dass er mir

sein Vertrauen geschenkt hatte, war eine riesengroße Inspiration für mich. Ich erwiderte das Vertrauen, das er in mich gesetzt hatte, und kümmerte mich um den Garten. Er war grün und er war sauber!

Je besser der Garten aussah, desto besser fühlte ich mich. Aber was noch viel wichtiger war: Mein Vertrauen in meine eigenen Fähigkeiten, den Garten grün und sauber zu halten, wuchs. Deshalb erfüllte ich diese Aufgabe auch weiterhin mit Begeisterung. Ich erfuhr aus erster Hand, dass man mir Vertrauen entgegenbrachte. Damals war ich erst sieben Jahre alt. Doch dieses Erlebnis wurde zu einem entscheidenden Moment in meinem Verständnis von Führung.⁴

»Eine gute Führungskraft inspiriert die Menschen, Vertrauen in die Führungskraft zu haben; eine großartige Führungskraft, inspiriert die Menschen, Vertrauen in sich selbst zu haben.«

ELEANOR ROOSEVELT

In Wahrheit sehnen wir uns alle nach Vertrauen und Inspiration

Die Wahrheit ist: Wir alle wollen, dass man uns vertraut. Vertrauen ist die höchste Form der menschlichen Motivation. Menschen, die denjenigen vertrauen, die sie führen, bringen in ihnen – und in uns allen – das Beste zum Vorschein. Anderen Vertrauen zu schenken, gehört zu den wichtigsten und wertvollsten Dingen, die wir im Leben tun können. Doch wir Menschen sehnen uns nicht nur nach Vertrauen, sondern auch nach Inspiration. Mehr noch: Das Verlangen nach Inspiration kann sich so lebenswichtig anfühlen wie die Luft zum Atmen. In der Tat stammt das Wort »inspirieren« vom lateinischen Begriff »*inspirare*« – und das bedeutet »einhauchen«.⁵ Anders ausgedrückt:

 **Inspirieren heißt, etwas Lebloses zum Leben zu erwecken. Jemanden zu inspirieren bedeutet also, ihm Leben einzuhauchen.**

Heutzutage leiden die meisten Menschen an einem gravierenden Mangel an Inspiration. In den kostbaren Momenten, in denen wir der

Inspiration begegnen, fühlt sie sich an wie eine erfrischende Brise – zum Beispiel, wenn wir beobachten, wie ein Kind seine ersten Schritte macht oder Marathonläufer über die Ziellinie laufen.

Jemanden zu inspirieren bedeutet, eine Erfahrung mit Sinn zu erfüllen, eine Aufgabe bedeutsam zu machen. Inspiration dient dazu, einen Mitarbeitenden zu einem Mitgestalter, einen Angestellten zu einem Kollegen, einen Lieferanten zu einem Partner oder eine Gruppe zu einem Team zu machen. Als Führungskraft ist es unsere Aufgabe, die Menschen um uns herum zu inspirieren. Sie wollen es. Wir alle wollen es. In diesem Zusammenhang kommt mir das wunderbare Zitat des Humanisten und Philosophen Albert Schweitzer in den Sinn:

»In jedem Leben kommt es irgendwann vor, dass das innere Feuer erlischt. Durch die Begegnung mit einem anderen Menschen flammt es dann wieder auf. Wir sollten alle dankbar sein für jene Menschen, die den inneren Geist wieder entfachen.«

ALBERT SCHWEITZER

Wenn wir andere Menschen inspirieren, entfachen wir das innere Feuer in ihnen und auch in uns selbst. Wir hauchen ihnen und uns selbst neues Leben, Sinn und Leidenschaft ein. Wir bieten ihnen eine neue Perspektive – einen völlig anderen Blick auf ihr Tun, auf ihr Umfeld und auch auf sich selbst. Weil wir ihr wahres Potenzial sehen, fangen sie an, Möglichkeiten für sich selbst zu erkennen, die sie früher nie in Betracht gezogen, geschweige denn wahrgenommen hätten. Sie blicken über ihre selbstgesteckten Grenzen hinaus.

Andere Menschen zu inspirieren, ist eine der allerwichtigsten Aufgaben in unserem Leben. Wenn Sie als Führungskraft auf Trust & Inspire setzen, bieten Sie anderen gleichsam ein Kameraobjektiv zur Betrachtung und Führung ihres Lebens. Das ist weit mehr als ein Werkzeug, das man bei Bedarf einsetzt. Es ist eine neue Art des Seins. Nicht nur Sie selbst, sondern auch die Menschen, die Sie führen, glauben daran, dass man anderen Vertrauen schenken und sie inspirieren kann und soll. Alle sind überzeugt, dass sie bedeutende Beiträge leisten und Sinnhaftigkeit finden können. Und alle sind sicher, dass sie gemeinsam etwas viel Größeres erschaffen können als jeder für sich allein.

Hat Command & Control jemals wirklich funktioniert?

Seien wir ehrlich: Hat Command & Control *jemals* wirklich funktioniert für die Menschen? War es je effektiv in einem familiären Umfeld? Hat es Schüler je wirklich zum Lernen inspiriert, wenn Lehrer sie mit dem Lineal für ihr Fehlverhalten bestrafen? Wurden Mitarbeitende je wirklich dazu inspiriert, noch härter zu arbeiten, wenn das Unternehmen die Stechuhr einführte oder eine Software zur Überwachung der Beschäftigten installierte? Möglicherweise haben Kinder, Schüler oder Studenten und Mitarbeitende Command & Control in der Vergangenheit akzeptiert. Aber es hat bestimmt keine Kreativität, Begeisterung, Inspiration und auch kein Engagement geweckt. Und mit Sicherheit ist das heute auch nicht der Fall!

Rein intellektuell betrachtet verstehen wir das. Doch trotz aller Fortschritte ist die Realität drastisch: Die Mehrheit der Führungskräfte agiert immer noch im alten Stil des Command & Control. Allerdings setzen wir Command & Control deutlich gekonnter, wesentlich fortschrittlicher und viel raffinierter ein. Man könnte diesen Führungsstil »aufgeklärtes Command & Control« nennen. Aber unsere grundlegenden Überzeugungen, wie wir Menschen und Führung sehen, haben sich kaum verändert. Viel zu viele von uns greifen noch immer auf einen hoffnungslos veralteten Ansatz aus dem Industriezeitalter zurück, um die Herausforderungen von heute zu bewältigen.

Würden Sie Tennis mit einem Golfschläger spielen?

Wie ist es mit Ihnen? Versuchen Sie immer noch zu gewinnen, indem Sie Menschen kontrollieren, anstatt ihr Potenzial freizusetzen, indem Sie andere motivieren, statt sie zu inspirieren, indem Sie Wettbewerb und Eigennutz über Dienen und Fürsorge stellen? Dann spielen Sie Tennis mit einem Golfschläger!

Das Spiel hat sich verändert.

Nehmen Sie den richtigen Schläger in die Hand. Ich werde Ihnen zeigen, wie es geht!

TEIL 1

Die Zukunft der Führung: Von Command & Control zu Trust & Inspire

Die Zeit für eine neue Art der Führung ist angebrochen!

Jahrzehntelang haben wir uns mit einem hoffnungslos veralteten Führungsstil abgemüht. Wir haben ihn notdürftig »geflickt« und versucht, ihn irgendwie an unsere sich rasch verändernde Welt anzupassen. Aber minimale Verbesserungen innerhalb eines fehlerhaften Paradigmas funktionieren nicht länger. Unsere Welt hat sich dramatisch verändert, doch unser Führungsstil ist gleich geblieben. Es ist höchste Zeit für einen neuen Führungsstil – einen Führungsstil, der unserer modernen Welt gerecht wird.

Nicht nur die Welt hat sich verändert, sondern auch die Art der Arbeit, der Arbeitsplatz und die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Inklusion, Zusammenarbeit und Innovation sind nicht nur Schlagworte. Sie sind die Grundvoraussetzung für den Erfolg – heute und auch in Zukunft. Unser sich ständig wandelndes Umfeld schafft unendlich viele Möglichkeiten und Chancen für eine sich schnell verändernde, an unterschiedlichen Arbeitsorten tätige, vielfältige Belegschaft. Diese Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fordern eine neue Art von Führungskraft:

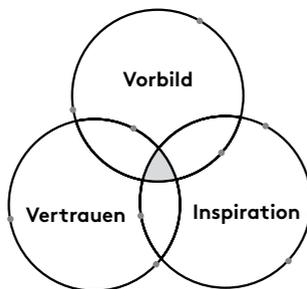
- Eine Führungskraft, die in der Lage ist, die wahre Größe, das volle Potenzial in jedem Menschen zu erkennen, zu entwickeln und freizusetzen.

- Eine Führungskraft, die ein authentisches Verhalten – gepaart mit Bescheidenheit und Mut – vorlebt.
- Eine Führungskraft, die andere Menschen dazu inspirieren kann, sich bereitwillig mit Herz und Verstand zu engagieren, weil sie einen sinnvollen Beitrag zu etwas leisten wollen, das wirklich von Bedeutung ist.

Jeder kann diese Art von Führungskraft sein und jeder braucht diese Art von Führungskraft: jedes Kind, jede Familie, jede Schulklasse, jeder Kollege, jedes Team, jede Organisation, jede Branche und jedes Land.

Die neue Art der Führung funktioniert in jedem Zeitalter, in jedem Kontext, in jeder Branche und in jeder Rolle. Und sie funktioniert bei jeder Aufgabe, die es zu erledigen gilt: immer, überall und in jeder Beziehung.

- Was wir brauchen, ist ein Führungsstil, der für die Ewigkeit gemacht ist, ein Führungsstil, der zeitlos ist. Eine völlig neue Art der Führung: Trust & Inspire.



Die Welt hat sich verändert, doch unser Führungsstil ist gleich geblieben

»Wenn in einigen Hundert Jahren die Geschichte unserer Zeit aus einer langfristigen Perspektive heraus geschrieben wird, wird das wichtigste Ereignis in den Augen der Historiker wahrscheinlich weder die Technologie noch das Internet oder der Online-Handel sein. Vielmehr wird es eine beispiellose Veränderung der menschlichen Existenz sein. Zum ersten Mal – und zwar buchstäblich – stehen einer beträchtlichen und rasch wachsenden Anzahl von Menschen Wahlmöglichkeiten offen. Zum allerersten Mal müssen sie sich selbst führen. Und darauf ist die Gesellschaft in keiner Weise vorbereitet.«

PETER F. DRUCKER

Hier sind sich alle einig!

BEISPIEL

Ich hatte das große Glück, mit meinem Vater bei öffentlichen Seminaren und Vorträgen auf der Bühne zu stehen. Meist begann er mit zwei einfachen, aber provokativen Fragen, die er an die Zuschauer richtete: »Bitte heben Sie die Hand, wenn Sie glauben, dass die große Mehrheit der Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen weitaus mehr Talent, Kreativität, Einfallsreichtum, Intelligenz und Fähigkeiten besitzt, als sie in ihre derzeitige Tätigkeit einbringen kann oder darf?«

Unweigerlich hob fast jeder im Raum die Hand. Anschließend fragte mein Vater: »Und wie viele von Ihnen denken, dass die große Mehrheit

der Mitarbeitenden in Ihrem Unternehmen unter einem immensen, stetig zunehmenden Druck steht, wesentlich mehr zu leisten, aber mit wesentlich weniger Ressourcen auszukommen?»

Wieder ging fast jede Hand im Raum hoch.

Denken Sie einmal darüber nach. In einer Stadt nach der anderen auf der ganzen Welt herrschte nahezu Einvernehmen über die folgende Aussage: In den meisten Organisationen ist die überwiegende Mehrheit der Menschen enorm hohen, stetig wachsenden Erwartungen ausgesetzt, wesentlich mehr mit wesentlich weniger Ressourcen leisten zu müssen. Dennoch sind diese Menschen einfach nicht in der Lage, oder ihnen wird sogar untersagt, einen wesentlichen Teil ihrer Talente und Fähigkeiten in ihre Tätigkeit einzubringen. Lassen Sie das bitte einen Moment auf sich wirken.

»Der Unterschied zwischen dem, was wir tun, und dem, was wir tun könnten, würde ausreichen, um die meisten Probleme dieser Welt lösen.«

MAHATMA GANDHI

Um diese Kluft zu überbrücken, können wir nicht einfach weitermachen und Menschen wie bisher »führen«. Es ist an der Zeit, Veränderungen in Gang zu setzen und dafür zu sorgen, dass die Führung mit unserem eigenen Wandel Schritt halten kann. In einer Welt, die von tiefgreifenden Veränderungen gekennzeichnet ist, können wir uns nicht länger auf einen veralteten, ineffektiven Führungsstil verlassen.

Sowohl die Art der Arbeit (Dienstleistungs- und Wissensarbeit in einer kooperativen, teambasierten Weise) als auch der Ort, an dem sie verrichtet wird (im Unternehmen, hybrid oder virtuell von zu Hause oder von überall aus), erfordern einen neuen Führungsstil. Wo die Belegschaft vielfältiger ist als je zuvor und wo mehrere Generationen radikal unterschiedliche Erwartungen haben, brauchen wir eine neue Art der Führung. In einer Zeit, in der unsere Wahlmöglichkeiten exponentiell ins nahezu Unendliche angestiegen sind, brauchen wir einen neuen Führungsstil, der unserer Zeit entspricht.

■ Angesichts der noch nie da gewesenen Wahlmöglichkeiten und des ständigen Wandels ist es sehr unwahrscheinlich, dass Menschen eine Führungskraft, die nicht in die heutige Zeit passt, akzeptieren werden. Und dennoch setzt die überwiegende Mehrheit in Sachen Führung, Erziehung, Unterricht und Coaching weiterhin auf den gleichen Command & Control-Stil, der uns einst durch das Industriezeitalter gebracht hat.

Wie können wir die rasanten Veränderungen meistern?

Die Welt hat sich verändert, unser Führungsstil hat das jedoch nicht getan. In meiner Arbeit mit Menschen und Führungskräften aus der ganzen Welt erlebe ich oft, dass viele frustriert und besorgt sind. Sie fragen sich, wie sie mit den rasanten Veränderungen am besten umgehen können. Häufig höre ich Äußerungen wie diese:

- *Mein Chef schaut mir ständig über die Schulter und hinterfragt meine Entscheidungen. Unser Management spricht viel über den Aufbau einer positiven Teamkultur, ich aber vermisse sie. Warum haben sie mich eingestellt, wenn sie mir nicht vertrauen?*
- *Ich bin Manager in einem Unternehmen, von dem ich weiß, dass einige meiner direkten Mitarbeiter nebenbei freiberuflich tätig sind. Sie sagen, dass sie die Unabhängigkeit mögen und das zusätzliche Einkommen der »Gig Economy« schätzen, aber die finanzielle Sicherheit einer Festanstellung brauchen. Ich habe das Gefühl, dass sie in meinem Unternehmen nicht ihr Bestes geben. Wie kann ich ihre Herzen und ihren Verstand gewinnen, auch wenn ich ihnen nicht mehr zahlen kann, als ich es ohnehin schon tue?*
- *Die Arbeit von zu Hause ist in vielerlei Hinsicht wunderbar. Aber gleichzeitig fühle ich mich dadurch weniger mit meinen Kollegen verbunden. Ich habe das Gefühl, dass ich nicht so kreativ bin, wenn ich alleine arbeite. Es macht auch nicht so viel Spaß – und es ist nicht annähernd so inspirierend. Wie schaffe ich es, diese Kluft zu überbrücken?*

- *In meinem Unternehmen wird sehr viel über die Bedeutung von Vielfalt und Inklusion gesprochen. Aber ich frage mich, ob sie auch wirklich meinen, was sie sagen. Und wie kann ich mich einbringen in diese Art von Veränderungen, die ich nur zu gerne in unserem Unternehmen sehen würde?*
- *Wie kann ich ein effektiver Vorgesetzter sein und meine Mitarbeiter im Unternehmen halten? Es scheint, als ob es den jüngeren Generationen gar nichts ausmachen würde, ein Unternehmen im Handumdrehen wieder zu verlassen.*
- *Meine Arbeit macht mir Spaß. Aber ganz ehrlich: Ich habe nicht das Gefühl, dass mein Beitrag wirklich zählt. Es ist schwer, einen Sinn in seiner Arbeit zu finden, wenn sich das, was man tut, nicht wichtig anfühlt. Und wenn sich die Arbeit schon für mich in meiner Funktion als Führungskraft nicht wichtig anfühlt, wie viel weniger wichtig muss sie sich dann für meine Mitarbeiter anfühlen?*
- *Die Arbeit von zu Hause war schön für mein Team. Gleichzeitig hat es aber auch erschwert, meine Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Pflicht zu nehmen. Wie schaffe ich es, andere zur Verantwortung zu ziehen, ohne dass der Eindruck entsteht, dass ich ihnen kein Vertrauen entgegenbringe und sie aus der Ferne zu sehr kontrolliere?*
- *Ich leite ein globales Team und muss mich mit kulturellen Unterschieden auseinandersetzen. Die Wahrheit ist, dass ich mein eigenes Land noch nie verlassen habe. Wie kann ich also Menschen aus anderen Kulturen führen und gleichzeitig inspirieren, wenn mir die Erfahrung fehlt?*
- *Ich bin so frustriert über den Zustand der Politik und den Mangel an Höflichkeit in meinem Land. Daneben bin ich überzeugt, dass dieser Zustand unsere Arbeitskultur unterwandert. Wie kann ich etwas verändern oder etwas bewirken, wenn ich nicht weiß, wem oder was ich vertrauen kann?*
- *Ich mache mir Sorgen über die Erziehung meiner Kinder in dieser modernen Zeit. Es fühlt sich an, als würden sie heute viel schneller erwachsen werden als in meiner Kindheit. Wie kann ich ihnen beibringen, sich*

in unserer neuen Welt zurechtzufinden, wenn mir selbst manchmal die Antworten fehlen?

Diese Aussagen spiegeln die realen Sorgen der Menschen über die Herausforderungen unserer Zeit. In diesem Buch gehen wir auf diese Sorgen ein und versuchen, sie zu bewältigen. Was fehlt Ihrer Meinung nach auf dieser Liste?

»Die Frage ist nicht, ob wir in der Lage sind, uns zu verändern, sondern ob wir uns schnell genug verändern können.«

ANGELA MERKEL

Die gigantischen Veränderungen, die wir erleben, sind das Ergebnis dessen, was ich als die **»Die 5 Kräfte des Wandels«** bezeichne. Diese Kräfte des Wandels durchdringen unsere Welt und beeinflussen unsere Arbeit und unser Leben in einer noch nie da gewesenen Art und Weise. Wir können versuchen, ihnen aus dem Weg zu gehen oder sie zu ignorieren. Doch sie werden uns bestimmt nicht ignorieren!

Die 5 Kräfte des Wandels

1

Die Art der »Welt« hat sich verändert

Technologische Innovationen bringen außergewöhnliche Veränderungen mit sich. Nicht nur das Ausmaß des Wandels ist beispiellos, sondern auch die Geschwindigkeit. Darüber hinaus wirkt sich die Art des Wandels, der durch disruptive Technologien gekennzeichnet ist, auf jede Gesellschaft, jede Industrie, jede Organisation und jeden Einzelnen von uns aus. Diese technologischen Innovationen vollziehen sich in allen Bereichen – ob Biowissenschaften, künstliche Intelligenz, maschinelles Lernen, Robotik, Automatisierung, virtuelle und erweiterte Realität, Digitalisierung, Nanotechnologie, Internet der Dinge oder 3-D-Druck, um nur ein paar zu nennen. Diese Veränderungen nähern sich einander an und verschmelzen in dem, was als »vierte industrielle Revolution« bezeichnet wird.

Zusätzlich zu dieser rasanten technologischen Veränderung waren noch nie zuvor in der Geschichte der Menschheit so viel Wissen und

so viele Informationen verfügbar. Scott Sorokin stellte im *CIO magazine* fest, dass Experten bis 1900 davon ausgingen, dass sich das menschliche Wissen in jedem Jahrhundert verdoppelt. Schätzungen aus dem Jahr 1982 zufolge verdoppelte sich das Wissen alle 13 Monate. Heute, rund 40 Jahre später, gehen Experten davon aus, dass sich das menschliche Wissen alle 12 Stunden verdoppelt. Diese Wissensexplosion hat unsere Sicht auf die Vergangenheit verändert und uns dazu gebracht, unsere Sichtweise auf die Zukunft zu überdenken. Es ist unmöglich geworden, das zu sein, was die Stanford-Professorin Carol Dweck einen »Alleswisser« nennt. Dazu gibt es einfach viel zu viel Wissen und Technologie. Deshalb wird es immer wichtiger, ein »Alleskönner« zu werden und in der Lage zu sein, schneller denn je zu lernen und sogar umzulernen.

Wir werden geradezu von Wissen überflutet. Gepaart mit erheblichen Disruptionen, sei es durch Technologie oder durch eine globale Pandemie, hat diese Wissensflut zu großen gesellschaftlichen Veränderungen geführt. Einige Branchen und Unternehmen hat das in die Knie gezwungen. Technologische Innovationen haben neue Geschäftsmodelle und sogar ganz neue Branchen hervorgebracht und die Türen für nahezu grenzenlose Möglichkeiten geöffnet. Allein die Verfügbarkeit von Smartphones hat die Art und Weise, wie wir Geschäfte machen und unseren Alltag leben, revolutioniert. Wir leben heute nicht mehr in einer stagnierenden Welt. Das birgt viele Risiken und Chancen zugleich. Das heißt: Wir müssen uns ständig an neue Gegebenheiten anpassen – als Menschen, als Unternehmen, als Familien und auch als Gemeinschaften.

2 Die Art der »Arbeit« hat sich verändert

Die Arbeit von heute ist zunehmend wissens- und dienstleistungsbasiert. Sie bietet Zugang zu sofortigen und gleichzeitigen Informationen. Zudem ist sie weitaus kollaborativer, innovativer und kreativer als je zuvor. Traditionelle manuelle oder industrielle Arbeit ist zwar immer noch wichtig. Doch ihr Anteil wird immer geringer, da wir endgültig in ein neues Zeitalter eingetreten sind.

Von den Menschen wird zunehmend verlangt, dass sie sich auf Arbeiten konzentrieren, die mehr ihren Verstand und weniger ihre Hän-

de erfordern. Gleichzeitig werden diejenigen, die mit ihren Händen arbeiten, aufgefordert, ihre Arbeit mit ihrem Verstand zu ergänzen. Da sich die Welt durch technologische Innovationen immer weiter verändert, wird das auch immer mehr an Bedeutung gewinnen.

Das Wichtigste aber ist, dass die Teamarbeit immer mehr an Bedeutung gewinnt. Das heißt: Die Menschen arbeiten in flexiblen, interdependenten Teams, um gemeinsam kreativ und innovativ zu sein.

3

Die Art des »Arbeitsplatzes« hat sich verändert

Nicht nur die Art der Arbeit hat sich stark verändert, sondern auch der Ort, an dem wir arbeiten. Die Arbeit von zu Hause oder von überall aus war schon vor der weltweiten COVID-19-Pandemie im Kommen. Doch die Pandemie hat diesen Trend drastisch beschleunigt. Heute wird diese Art zu arbeiten schnell zur Norm – vor allem in Form einer hybriden Kombination mit der Arbeit im Unternehmen. Ein wahrhaft mobiler Arbeitsplatz!

Immer mehr Menschen arbeiten in flexiblen, vernetzten Teams. Die meisten dieser Teams arbeiten in gewissem Umfang auch virtuell. Manche arbeiten sogar ausschließlich virtuell. Die Teammitglieder, ob sie nun weltweit verstreut oder räumlich nicht allzu weit voneinander entfernt sind, arbeiten möglicherweise am selben Projekt, ohne sich jemals persönlich zu treffen. Die Idee eines gemeinsamen physischen Arbeitsplatzes ist für einige Organisationen nicht mehr existent. Für andere verliert sie zunehmend an Bedeutung. Die traditionelle hierarchische Organisationsstruktur wird immer flacher, um Entscheidungsprozesse zu vereinfachen und die Geschwindigkeit sowie die Flexibilität zu erhöhen.

Im Endeffekt können die Menschen ihre Arbeit rund um den Globus verrichten – frei von den Einschränkungen eines konventionellen Büros. Die neuen Arbeitsformen und Arbeitsorte haben zu Veränderungen in den Organisationsstrukturen und -systemen geführt. Diese Entwicklung wird sich in Zukunft fortsetzen und sich auch erheblich auf die Arbeitsplatzkultur auswirken.