





**ANJA FÖRSTER**  
**PETER KREUZ**

# **Nur Tote bleiben liegen**

Entfesseln Sie das lebendige  
Potenzial in Ihrem Unternehmen

Pantheon



Verlagsgruppe Random House FSC® N001967  
Das für dieses Buch verwendete FSC®-zertifizierte  
Papier *Lux Cream* liefert Stora Enso, Finnland

Der Pantheon Verlag ist ein Unternehmen der Verlagsgruppe  
Random House GmbH.

Erste Auflage  
Pantheon-Ausgabe September 2014

Copyright © 2010 Campus Verlag GmbH, Frankfurt am Main  
Umschlaggestaltung: Jorge Schmidt, München  
Satz: Uhl + Massopust, Aalen  
Druck und Bindung: CPI – Clausen & Bosse, Leck  
Printed in Germany  
ISBN 978-3-570-55260-5

[www.pantheon-verlag.de](http://www.pantheon-verlag.de)

Bücher sind nur dickere  
Briefe an Freunde.

*Jean Paul*



## **Inhalt**

Wie alles begann 11

1. Verstehe den Wandel!  
Nutze die Möglichkeiten! 15

Das war der Deal · Heute ist schon morgen · Wo finden sich die Antworten? · Wer hat was zu sagen? · Führende Diener · Wollen oder sollen? · Fragen, wen es betrifft · Der Vorteil der Vielen · Versuch es einfach! · Schlachtet die heiligen Kühe!

2. Agiere selbstbestimmt!  
Verzichte auf Sicherheit! 36

Der Handel »Sicherheit gegen Dienstbarkeit« hat ausgedient · Geistige Reproduktion versus kreative wertschaffende Lösungen · Assembled in China · Kommandieren, Kopieren, Kommoditisieren · Born to be free · Warte nicht auf jemanden, der dir Anweisungen erteilt! · Open Space überall · Burnout-freie Zone · Freiheit zu was?

3. Sei ein Führer! Entlasse die Wächter! 58

Talentmagnetismus · Führer oder Wächter? · Clash der Kulturen · Das neue Wesen der Macht · Führungskräfte als soziale Architekten · Koordinieren und kultivieren · Führen mit dem grünen Daumen

#### 4. Binde deine Kunden! Lasse sie frei! 77

Dialog auf Augenhöhe · World Wide Bazar · Vertrauen gegen Kontrolle · Millionenheer der Markenbesitzer · Jenseits der Warenwelt · Lieber Nutzen stiften als Werbung machen · Wir sind Ikea · Aufgemischt

#### 5. Denke Unternehmen von innen nach außen! Finde Deinen Platz! 98

Konzentrische Kreise statt Pyramiden · Kernenergie: Die Wert-Schöpfer · Urgestein der Unternehmen: Die Bewahrer · Turbolader der Firmenmaschine: Die schöpferischen Zerstörer · Expertenriege: Der Kreis der Spezialisten · Unterwegs auf neuen Wegen

#### 6. Öffne dich der Welt! Nutze die Intelligenz der Vielen! 116

Sendeschluss für die Weisheitspächter · Intellektuelle Obstipation · Entscheiden für Fortgeschrittene · Goldgräberstimmung · Wertschöpfung neu organisieren · Ein Fisch ohne Schwarm ist wie ... · Der kollektive Glaskugelblick · Lösungsmarktwirtschaft

#### 7. Reiß Mauern ein! Werde transparent! 136

Die neue Durchsichtigkeit · Mausmacht · 24 Stunden im Licht des helllichten Tages · Widerstand zwecklos · Unternehmen Glashaus · Was hält eigentlich Microsoft von Microsoft? · Frostige Kommentare · Die Krux mit der offenen Kommunikation

#### 8. Ermögliche Kreativität! Vertraue Ideen! 158

Mehr Kreativität für alle! · Beendet die kreative Apartheid! · Risiken und Nebenwirkungen · Das Fitnessstudio für Kreativität · Die Mauern bestimmen das Bewusstsein · Lob der Faulheit · Zeitinseln · Auf der Suche nach der verlorenen Kreativität



9. Ertrage Nichtwissen! Experimentiere! 179

Fünf Wege pflastern – und einen gehen · Citrus-Schokolade  
BETA · Aus Spiel wird Ernst – und umgekehrt · Management  
by I don't know · Auf der Suche nach den Fragen

10. Fördere Rebellen und Querdenker!  
Lege den Mainstream trocken! 197

Hilft Ich-mach-was-alle-machen wirklich weiter? ·  
Geradeaus geht's um die Ecke · Chance 1: unzufriedene  
Kunden · Chance 2: Wettbewerber am Rande des Marktes ·  
Chance 3: Mitarbeiter mit eigener Meinung ·  
Magenbitterkritik

11. Hinterfrage Dogmen!  
Entdecke neue Antworten! 217

Wenn die Quelle versiegt · Per Autopilot vor die Wand ·  
Haltet den Buchdruck auf! · Lern-Einheiten ·  
Himmelfahrtskommando · Der dynamische Kern

Das letzte Wort 234

Quellen 235

Register 243



## Wie alles begann

Felsen. Geröll, Kakteen. Und die Sonne, die erbarmungslos vom Himmel brennt.

Das Erste, was man hier lernt: niemals ohne Trinkwasser unterwegs sein. Eine Autopanne könnte ansonsten fatale Folgen haben.

Phoenix liegt im Südwesten der USA, im Valley of the Sun, dem Tal der Sonne mitten in der Sonora-Wüste. Und es ist heiß dort, sehr heiß. Von Mai bis September liegen die Temperaturen bei weit über 30 °C. An den heißesten Tagen des Jahres kann das Thermometer sogar bis auf 50 °C ansteigen.

14 Jahre ist es her, seit wir in Phoenix, am Rand der Sonora-Wüste, lebten. Kürzlich, beim Durchstöbern einer alten Fotokiste, fielen uns die Fotos in die Hand. Eines der Fotos schlägt uns noch heute in seinen Bann, wenn wir es betrachten und uns erinnern ...

Jedes Jahr im Frühjahr passiert dort nämlich etwas ganz Außergewöhnliches: Es regnet. Nicht lange, meist nur für ein oder zwei Tage. Und kurz darauf verwandelt sich die Wüste in ein buntes, absolut überwältigendes Blumenmeer. Gelb, lila, weiß und orange leuchten die Blüten. Die Menschen kommen von überall her, um dieses atemberaubende Naturereignis zu sehen. Auch wir konnten uns der fast schon surrealen Magie dieses Kurzzeit-Paradieses nicht entziehen – und so entstand das Foto, das wir nun, nach all den Jahren, wieder in den Händen hielten.

Die Wüste lebt. Direkt unter der Oberfläche liegt die Saat der Möglichkeiten und wartet auf die passenden Voraussetzungen. Und wenn die richtigen Voraussetzungen da sind, ist Wachstum unvermeidbar. Dann explodiert das Leben. Die Saat der Möglichkeiten ist immer da und wartet nur darauf, wieder wachsen zu können. Wachstum lässt sich nie aufhalten, wenn die Voraussetzungen stimmen.

So bunt, so lebendig, so einfallsreich, so fruchtbar, so begeisternd wie das Blütenmeer im Valley of the Sun kann auch Wirtschaft sein. Wenn auch so manche Branche und so manches Unternehmen eher einer Wüste gleicht, wo Vorschriften, Bürokratie und Machtpyramiden die Trostlosigkeit des alltäglichen Einerlei zementieren, so schlummert doch das Leben allerorten im Verborgenen.

Manchmal ist es ein kleiner Angestellter, der kündigt, sich selbstständig macht und mit seinem eigenen Unternehmen die Branche aufmischt. Manchmal ist es ein Chef, der plötzlich aufhört das zu tun, was er schon immer getan hat. Manchmal ist es ein Unternehmer, der die Spielregeln in seiner Organisation ändert und plötzlich extrem erfolgreich ist. Manchmal ist es ein Mitarbeiter, der plötzlich eine grandiose Idee hat, manchmal einer, der plötzlich seine Kunden versteht, manchmal einer, der plötzlich das Produkt mit anderen Augen sieht. Und in all diesen Fällen explodiert plötzlich das Leben, wo vorher nur Wüste war.

Wir sind fest davon überzeugt: Genau das Gleiche wie für die Sonora-Wüste gilt auch für unsere Unternehmen. Für unsere Schulen. Für unsere Familien. Überall dort, wo Menschen zusammenkommen: Wenn die Voraussetzungen stimmen, lässt sich Wachstum nicht aufhalten.

*Vielleicht sind SIE das Saatkorn in Ihrem Unternehmen?*

Vielleicht tragen Sie die Antriebskraft, das Talent, die Ideen in sich, die sich entfalten müssen, um Ihr Umfeld zum Erblühen zu bringen? Genau dazu möchten wir Sie ermutigen: Nutzen Sie all das, was Ihnen mitgegeben wurde!

Ihr Beitrag ist wertvoll. Wir hoffen, dass Sie aufstehen und sich entscheiden, die Saat aufgehen zu lassen und dort draußen einen Unterschied zu machen. Wir hoffen, Sie davon überzeugen zu können, dass es eine riesige Chance für Sie gibt. Eine Chance, Ihr berufliches und privates Leben in eine Richtung zu entwickeln, die Sie erfüllt. Nicht, indem Sie etwas

tun, das sehr leicht für Sie ist. Oder etwas, das man Ihnen im letzten Führungstraining beigebracht hat. Nein. Die Veränderung zum Besseren beginnt damit, dass Sie verstehen, wie sich die Spielregeln unserer Wirtschaft grundsätzlich ändern. Und dann diese Veränderung für sich nutzen. Indem Sie Ihr volles Potenzial entfalten. Tag für Tag.

*Alles beginnt damit, dass Sie sich entscheiden.*

Und was für jeden Einzelnen gilt, gilt genauso für Unternehmen und für unsere Gesellschaft als Ganzes. Wir alle müssen uns entscheiden. Statik oder Dynamik? Auf welcher Seite wollen wir stehen? Um uns herum verändert sich alles so schnell wie noch nie. Selbst führende Wirtschaftsmächte und marktführende Unternehmen müssen sich immer wieder neu erfinden, um ihre Position zu sichern. Sie werden sonst entweder von neuen Entwicklungen hinweggefegt oder von aufstrebenden Konkurrenten kopiert – und schließlich überrannt.

Wir alle haben die Wahl. Entweder machen wir so weiter wie bisher, dann werden viele von uns ins Abseits gedrängt. Ein ehemals hoch geschätzter Spezialist – morgen im Unternehmen herumgeschubst. Die ehemals wichtigste Abteilung – morgen ausgelagert. Ein ehemals marktführendes Unternehmen – morgen in der Bedeutungslosigkeit versunken. Eine ehemals dominierende Branche – morgen vergessen. Ein Land, das mal Exportweltmeister war – morgen abgehängt, erstarrt, überschuldet, überaltert, grau und abgehalftert.

Oder wir nehmen die Herausforderung an, dann wetteifern wir mit unseren Wettbewerbern weltweit um Imagination, Inspiration, Einfallsreichtum und Initiative – und übertreffen sie.

Das geht nur, wenn wir bei uns selbst beginnen. Und unsere Eigeninitiative, unsere Kreativität und unser Engagement einbringen. Jeden Tag aufs Neue. Diese Eigenschaften mögen in der Vergangenheit optional gewesen sein. Heute sind sie so ziemlich alles, worum es geht.

Um dieses Potenzial zu entfesseln, reicht es nicht, traditionelle Managementpraktiken zu verbessern oder einfach nur besser umzusetzen. Es geht um etwas anderes: Um eine fundamental andere Art des Managements. Um ein anderes Denken und Handeln. Anders? Wie genau? Das wollten wir wissen. Darum haben wir dieses Buch geschrieben.

Die amerikanische Schriftstellerin Erma Bombeck schreibt: »Wenn ich am Ende meines Lebens vor Gott stehe, hoffe ich, dass nicht das kleinste bisschen Potenzial übrig geblieben ist und ich sagen kann: Ich habe alles genutzt, was mir mitgegeben wurde.«

*Also? Worauf warten Sie noch?*

Nur Tote bleiben liegen.

# 1. VERSTEHE DEN WANDEL! NUTZE DIE MÖGLICHKEITEN!

Stellt euch eine heiße Asphaltstraße vor, auf die es gerade geregnet hat und auf der ein Glas Blaubeermarmelade zu Bruch gegangen ist ... so riecht dieser Wein!« Gary Vaynerchuk hat das gesagt. Er spricht so, weil er die Barrieren, Stereotype und Missverständnisse beseitigen will, die die breite Masse der Menschen daran hindern, Wein wirklich zu genießen. Wie? Er spricht und schreibt über Wein. Im Internet. Sein täglicher Videoblog »Wine Library TV« ist Kult, er wird jeden Tag von über 80.000 Nutzern gesehen. Jeder neue Videocast erhält innerhalb kürzester Zeit Hunderte Kommentare. Also ist Vaynerchuk ein herausragender Experte? Ja! Und nein. Nein, er ist kein Experte im klassischen Sinn, keiner der mit Diplomen und Zertifikaten zu beeindrucken wüsste. Ja, natürlich hat er eine Menge Ahnung von Wein. Aber das haben andere auch. Was also macht ihn so einzigartig?

Es gibt einen Grund, warum Gary Vaynerchuk als der »Social Media Sommelier« so bekannt und einflussreich wurde. Warum er so erfolgreich ist. Der Grund liegt in seiner Virtuosität, mit der er die Klaviatur des Web 2.0 spielt, in seiner Authentizität, in seiner Leidenschaft, in seinem unkonventionellen Auftreten. Kurz: In seiner Persönlichkeit. Dieser Typ isst Gras, leckt an Steinen, schmiert sich unterschiedlichen Dreck auf die Zunge und kaut Holz – um seine Geschmacksknospen zu trainieren! Als Kind und Teenager hielt er sich täglich im Weingeschäft seiner Eltern auf, er dachte, sprach, roch Wein jeden Tag in seinem Leben. Wenn man Wein leben kann, dann tut er es! Dieser »leading grape guru of the Internet« hat eine glasklare Mission: »Die Weinwelt verändern!« Und – er ist so frei, das einfach zu tun.

Vaynerchuk kommt in seinem Videoblog als ziemlich aufgedrehter Freak rüber, dessen Sprache und Auftreten so gar nicht zum üblichen Bild eines Weinconnaisseurs passen. Sein unkonventionelles Gebaren ist gepaart mit einem ausgeprägten Sinn fürs Geschäft – den Umsatz des Familiengeschäfts steigerte er innerhalb weniger Jahre von 4 auf 60 Millionen Dollar. Sein Erfolg macht Mut. Er zeigt uns den Weg, der zu einer neuen Wirtschaft führt. Einer Wirtschaft, die bunt ist. Aufregend. Ansteckend. Energiegeladen. Die Basis dieser Wirtschaft sind Talent, Inspiration, Ideen. Ihr Motor sind Leidenschaft, Begeisterung, Spaß. Ihr Lohn sind Erfüllung, Freude, Sinn.

*Aber ohne Einsatz ist das nicht zu haben. Wer in dieser Wirtschaft dabei sein will, muss Verantwortung übernehmen. Er muss den Antrieb haben, außergewöhnliche Dinge anzupacken, und die Ausdauer, sie umzusetzen. Und das wiederum erfordert die Bereitschaft zu permanentem Wandel und zu neuem Denken. Die Fähigkeit zu maximaler Innovation. Den unbedingten Willen, etwas Besonderes zu schaffen.*

Solche Organisationen gibt es. Sie funktionieren anders als gewohnt. Solche Menschen gibt es. Sie denken anders als die übrigen. Es gibt auch die Praktiken und die Werkzeuge, die es diesen Menschen ermöglichen, so zu handeln. Sie sind von anderer Art. Wir sehen all das schon heute. Im Internet. Sehen Sie es auch?

## **Das war der Deal**

Bad Homburger Kreuz, die Skyline von Frankfurt taucht auf. Wir sitzen im Auto und fahren heim. Nachdenklich. Könnten wir im Kloster leben? Abwegiger Gedanke! Aber Peters ehemaliger Mitschüler Wolfgang macht genau das. Wir haben ihn gerade dort besucht. Gleich nach dem Abitur ist Wolfgang



einem katholischen Orden beigetreten. Und jetzt lebt er hinter hohen Mauern aus klobigen Sandsteinen mit winzigen Bogenfenstern, die auch an sonnigen Tagen kaum Licht hereinlassen. Überall dieser Geruch nach Kerzen und altem Holz. Sein Tagesablauf ist genau festgelegt. Vor den kleinen Fenstern ist es mal Sommer, mal Winter, mal irgendwas dazwischen. Sonst ändert sich nicht viel. Innerhalb der Mauern gibt es sehr klare Regeln, die das Zusammenleben und die interne Organisation der geistlichen Gemeinschaft bestimmen. Der Abt sorgt dafür, dass jeder sie befolgt.

Eine mittelalterliche Insel mitten im Gewimmel unserer Zeit. Total exotisch, sich heute für solch einen Weg zu entscheiden. Klöster sind heute schließlich nicht mehr die geistigen Zentren unserer Welt, was vor Jahrhunderten noch ein gutes Argument war, ins Kloster zu gehen. Aber heute? Andererseits: Es ist ja auch so eine Art Deal. Du gibst deine Freiheit ab, ordnest dich in die Gemeinschaft ein, triffst keine Entscheidung mehr alleine. Dafür verspricht die Ordensgemeinschaft dir Sicherheit. Es ist immer für alles gesorgt, es gibt keine Überraschungen, keine tiefgreifenden Veränderungen, sondern Gemeinschaft, Beständigkeit und Ordnung. Tauschhandel: Unfreiheit gegen Sicherheit.

Wir fahren über die Mainbrücke, links hinter uns die Bürohochhäuser, Fassaden aus Glas und Stahl. Wie weit sind die Leute in diesen glitzernden Türmen doch vom Leben im Kloster entfernt! – Sind sie? Sind sie wirklich? Wir sehen uns an und wissen, dass wir in diesem Augenblick dasselbe denken. Sie sind es nicht! Auch in den Büros heute gilt der Handel: Einordnung in die Gemeinschaft und deren Regeln im Ausgleich gegen Arbeitsplatz und festes Gehalt. Das Prinzip, dass Menschen ihre Individualität dem kollektiven Willen und der Autorität einer Organisation unterordnen, gilt ebenso für Klöster wie auch für Betriebe. Der einzige Unterschied: In den Betrieben wacht über diese Regeln kein Abt, sondern ein Chef.

Und genau wie im Kloster wird Opferbereitschaft verlangt:

Im Namen der Karriere werden Autonomie, Selbstbestimmung und Freiheit aufgegeben – Erlösung versprechen der Feierabend, das nächste Wochenende oder der langersehnte Urlaub.

Auch das ist ein Deal. Auch hier heißt die versprochene Gegenleistung zunächst: Sicherheit. Sie heißt dann auch: Einordnung in das Kollektiv und dessen festes Regelwerk, im Ausgleich werden Stabilität, Ordnung, monatliches Gehalt sowie weitere Annehmlichkeiten in Aussicht gestellt. Aber wie lange funktioniert dieser Handel noch? Reformation und Aufklärung haben die Klöster an den Rand gedrängt. Es gibt sie noch, aber sie sind bedeutungslos. Was, wenn es heute Veränderungen auf der Welt gäbe, die für die Wirtschaft ähnlich gravierend sind wie Reformation und Aufklärung damals? Was würde es für das soziale Modell in den Betonklöstern des 21. Jahrhunderts bedeuten, wenn gerade eine neue Welt entstünde?

Als wir Frankfurt hinter uns lassen, taucht die untergehende Sonne die Fassaden der Hochhäuser in tiefes Rot.

## **Heute ist schon morgen**

Die neue Welt ist hier und jetzt. Gestern ist vorgestern, heute ist schon morgen. Sicherheit? Vergessen Sie's! Beständigkeit? Das war einmal! Die Karten werden neu gemischt, die alten Deals werfen keinen Gewinn mehr ab. Arbeitsplatzsicherheit als Ausgleich für Abhängigkeit wird inzwischen zum Tageskurs gehandelt.

Alles verändert sich rasend schnell. Mit der Gemütlichkeit ist es vorbei. Es geht ums Überleben. Sonst sind ruckzuck die Kunden weg. Und dann die Gewinne. Und dann die Arbeitsplätze. Und was geschieht? Change Management? Lächerlich! Das ist wie der Versuch, in den Schlössern die Monarchie zu reformieren, während draußen die Revolutionäre schon schießen.

Das Problem liegt darin, dass sich gesteuerter Wandel in

Unternehmen viel zu selten dauerhaft und chancengetrieben vollzieht. Zu oft ist er punktuell und krisengetrieben.

Es wird mit der sprichwörtlichen Axt gekürzt: Das bestehende Führungsteam wird zur Hölle geschickt, Kündigungswellen entsorgen selbst die tadellosesten Mitarbeiter und endlose Restrukturierungsorgien machen aus einer ehemals lebendigen Organisation eine Ansammlung von Untoten. Das alles löst die zugrunde liegenden Probleme nicht! Aktionismus als Antwort auf die tiefgreifenden Veränderungen im Umfeld ist sinnlos. Bevor sie hektisch drauflosballern, sollten die Führungsriege erstmal die Lage begriffen haben. Die Veränderungen im Außen stellen den Unternehmen die richtigen und wichtigen Fragen.

Was wir brauchen, sind Antworten. Antworten, wie Organisationen veränderungsfähig werden können. Antworten darauf, wie Menschen in Zukunft zusammenarbeiten. Antworten, wie sie Erfolg definieren. Antworten, Antworten, Antworten. Zu den Gewinnern werden diejenigen Unternehmen zählen, die Antworten finden. Und zwar schnell.

Wenn das Marktumfeld bunt, schnell, lebendig ist, sich laufend verändert und erneuert, dann haben Unternehmen nur eine einzige Chance: Sie müssen ihr lebendiges Potenzial entfesseln! Sie müssen selbst bunt und lebendig werden, sie müssen selbst in der Lage sein, sich ständig auf sinnvolle Weise zu verändern und zu erneuern. Wer das nicht schafft – oder nicht will –, bleibt liegen.

Das bedeutet erstens: Unternehmen müssen so veränderungsfähig sein wie die Veränderung selbst. Das bedeutet zweitens: Unternehmen müssen maximale Innovationsfähigkeit auf allen Ebenen ermöglichen. Das bedeutet drittens: Unternehmen müssen Freiraum für die Initiative, Kreativität und Leidenschaft ihrer Mitarbeiter schaffen.

Um das zu erreichen, muss sich bei uns allen zuerst eine Stellschraube im Kopf lösen: Es genügt nicht mehr, das Gleiche wie bisher zu machen, nur vielleicht ein wenig besser. Im Klartext: Traditionelle Managementpraktiken zu verbessern

oder einfach nur besser umzusetzen reicht nicht mehr aus! Wenn die Flut kommt und Ihnen das Wasser bis zum Hals steht, genügt es nicht, schneller zu laufen. Das ist das falsche Konzept. Sie müssen schwimmen!

Uns geht es um nicht weniger als um eine fundamental andere Art, Unternehmen zu führen. Um neues Denken. Das gelingt nur denjenigen Unternehmen, die aus der Fülle des verfügbaren menschlichen Wissens schöpfen, Freiraum gewähren und die Initiative und Kreativität jedes einzelnen Mitarbeiters fördern. Firmen, die so handeln, haben verstanden, wie technologischer Wandel und sozialer Wandel heute ineinandergreifen und sich gegenseitig verstärken.

Fest steht: Das geschlossene, hierarchisch organisierte Unternehmen mit seinen starren Arbeitsverhältnissen hat in einem solchen Umfeld keine Chance mehr!

## **Wo finden sich die Antworten?**

Wenn Unternehmen wissen wollen, was auf sie zukommt, brauchen sie keine Glaskugel, sondern einen Internetanschluss. Im Internet offenbart sich eine Welt, in der die Spielregeln von morgen schon heute gelten. Das Web ist der Reality-Check für jedes Zukunftsszenario. Die Strukturen im Internet sind die Blaupause für zukünftige Entwicklungen.

Warum ist das so? Unweigerlich? Unausweichlich? Weil bereits die meisten derjenigen Mitarbeiter, die das Rückgrat jedes Unternehmens bilden, heute schon mit dem Web vertraut sind. Der Widerspruch zwischen der Realität im Internet und der Realität in ihren Unternehmen fällt ihnen auf wie eine E-Gitarre im Streichquartett.

Ein Beispiel: In ihrer Freizeit bewegen sich die Mitarbeiter in einer Online-Kultur, in der alle Ideen gleichberechtigt sind. Jeder kann zum Web-Lexikon Wikipedia beitragen, egal ob Professor oder Azubi. Was zählt, ist die Qualität der Aussage. Was taugt, bleibt stehen. Unausgeglichenes dagegen wird

von den anderen Nutzern gnadenlos gelöscht, auch wenn dessen Autor den Nobelpreis gewonnen hat. Im Internet kann niemand eine unbequeme Meinung unterdrücken oder eine ärgerliche Debatte abwürgen.

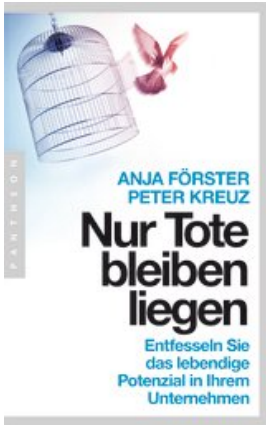
Im Unternehmen erleben Mitarbeiter dann oftmals etwas komplett anderes. Nicht die Idee zählt, sondern wer sie hatte. Zwar gilt prinzipiell die Gleichheit der Ideen – allerdings mit einem klitzekleinen Zusatz: Einige Ideen sind gleicher. Und das sind diejenigen, die die Unterstützung der mächtigen Alphatiere haben. Ideen, die nicht in dieses Machtgefüge passen, werden schnell unter den Teppich gekehrt und Abweichter mundtot gemacht.

Das Problem dieser real existierenden Parallelwelten: Mitarbeiter sind nicht blöd. Mitarbeiter merken das. In Zukunft werden Mitarbeiter darum immer weniger bereit sein, die Existenz dieser Parallelwelten zu akzeptieren. Was im Web möglich ist, muss dann auch im Unternehmen möglich sein. Oder das Unternehmen macht sich unmöglich.

Hinzu kommt, dass jetzt eine neue Generation ins Arbeitsleben eintritt. Die jungen und ambitionierten Mitarbeiter der »Net Generation« bewegen sich im Internet wie Fische im Wasser. Für sie sind die Gepflogenheiten im Internet eine Art Geburtsrecht, das sie selbstverständlich auf ihre Arbeitsplätze übertragen.

Peer Production und Kooperation finden dann nicht nur in Online-Communitys statt. Sondern auch in der Firma. Mitarbeiter wollen nicht nur in ihrer Freizeit bloggen, an Chatbörsen partizipieren, Wikis vervollständigen und per Mausclick über jede vorhandene Information verfügen können. Sondern auch in der Firma.

Uneingeschränkte Transparenz, gleichberechtigte Zusammenarbeit aller, das Teilen von Informationen und Ressourcen sowie die globale Perspektive bei jeder wichtigen Entscheidung sind die Kennzeichen dieser neuen Arbeitskultur. Wer als Arbeitgeber bei den jungen Top-Talenten aus der Net



Anja Förster, Peter Kreuz

**Nur Tote bleiben liegen**

Entfesseln Sie das lebendige Potenzial in Ihrem Unternehmen

Paperback, Klappenbroschur, 256 Seiten, 12,5 x 20,0 cm

ISBN: 978-3-570-55260-5

Pantheon

Erscheinungstermin: September 2014

Mut, Spaß und Leidenschaft im Wirtschaftsalltag

Jeden Tag entscheiden sich Menschen in den Unternehmen. Für Dynamik. Gegen Statik. Menschen, die ihrer eigenen Landkarte folgen statt sich ins Getriebe des Systems wie ein Rädchen einzufügen. Diese Menschen bewirken eine nachhaltig spürbare Veränderung in den Unternehmen, indem sie ihre Inspiration und ihre Ideen entfalten und so ihr lebendiges Potenzial entfesseln.

Es ist allerhöchste Zeit für eine fundamental andere Art des Managements. Ein Management, dessen zentrale Frage nicht mehr länger lautet: Wie bringen wir Mitarbeiter dazu, die Ziele der Organisation umzusetzen? Sondern: Wie lässt sich eine Organisation schaffen, die es Menschen ermöglicht, ihre eigenen Ziele zu verwirklichen und gleichzeitig herausragende Werte für das Unternehmen und die Kunden zu schaffen?

Anja Förster und Peter Kreuz zeigen hier, wie durch radikal anderes Denken und Handeln ein vollkommen anderes Management gelingen kann, von dem alle profitieren – das Unternehmen, die Mitarbeiter und die Kunden.

 [Der Titel im Katalog](#)