

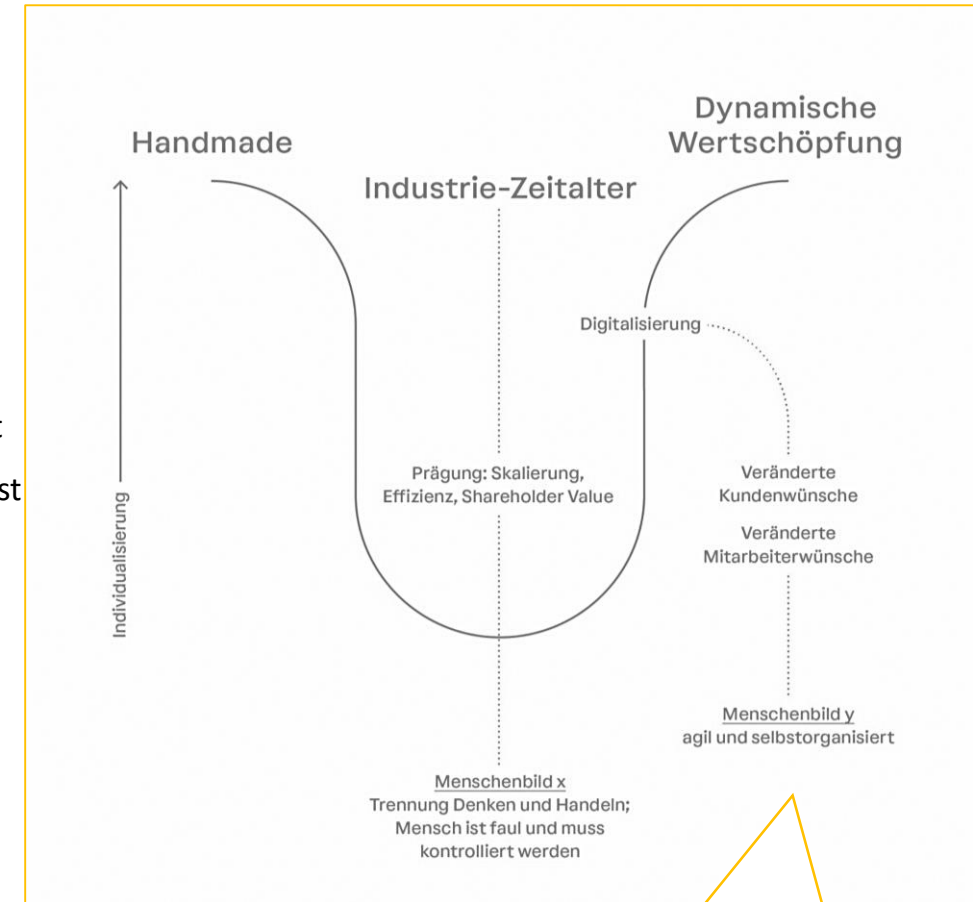
# Industriezeitalter-Inventur mit konzentriertem Arbeiten!

**#Orangepaper Nr. 4 von The Focused Company –**

erstes systemisch integriertes Framework für konzentriertes Arbeiten  
in Unternehmen

# Wofür

Im Industriezeitalter tuckerten stabile Geschäftsmodelle in stabilen Märkten, Menschen waren austauschbar und Wertschöpfung prozess- und effizienzfokussiert. In dieser Zeit sind unendlich viele „Steuerungs-Tools“ (Reporting-, Controlling- und methodische Tools) entstanden. Und das nicht nur im Finanzbereich, auch im Marketing, HR, IT, Vertrieb etc. Man könnte den Eindruck erhalten, den Menschen sei langweilig gewesen.... So haben die Unternehmen nicht nur ihren Kundenfokus eingebüßt (denn aufgrund der ganzen Tools haben sie sich maßgeblich mit sich selbst beschäftigt), sondern auch große Teile ihrer Innovationskraft. Wenn heute ein Kunde eine individuelle Anfrage hat und der/die Mitarbeitende darf die eigene Idee dazu nicht eigenverantwortlich umsetzen, da zunächst auf mehreren Ebenen mit sog. **Vorgesetzten** Rücksprache gehalten werden muss, dann ist der Kunde schnell weg. Konsequenz: es braucht dezentrale Verantwortung, um dynamische Wertschöpfung herstellen zu können. Eigentlich logisch!?! Die Realität sieht allerdings noch anders aus. Die meisten Unternehmen versuchen nach wie vor mit den Methoden, Prozessen und der Haltung des Industriezeitalters, dynamische Wertschöpfung zu generieren, um die immer individuelleren Kundenbedürfnisse zu befriedigen. Die Relevanz und das Ausmaß der Veränderung vom Industriezeitalter zum digitalen Wissenszeitalter ist jedoch grundelementar und nicht mit etwas „agiler Garnitur“ oder einer Anhäufung digitaler Tools zu bewerkstelligen. Dass Menschen sehr viel Zeit mit dem Bedienen von Controlling- und Reportingtools verbringen, deren Relevanz für dynamische Wertschöpfung gering ist, hält sie von der Beschäftigung mit dem Kunden, seinen (künftigen) Bedürfnissen und eigener Verantwortungsübernahme ab. **Deshalb braucht es eine echte Inventur!**



Grafik in Anlehnung an die Taylorwanne von Niels Pfläging

Das Menschenbild Y ist kein moralischer, humanitärer Akt, sondern Wettbewerbsfaktor Nr. 1 im Kontext dynamischer Wertschöpfung

# Impuls

*Bei The Focused Company (TFC) führen wir gemeinsam mit den Unternehmen eine radikale Industriezeitalter-Inventur durch, um eine Fokussierung auf das Wesentliche zu ermöglichen: **Dynamische und innovative Wertschöpfung. Dies dient Kunden und Unternehmen, und ebenso Führungsarbeitenden und Mitarbeitenden. Es macht Spaß, gemeinsam Wert zu schöpfen und sich darauf konzentrieren zu können.***

Der Mensch an sich ist jedoch verlustaversiv, d.h. er hält oftmals ohne triftigem Grund an Altem fest. Das Modell der Verlustaversion wurde von den Wirtschaftsnobelpreisträgern Kahneman und Tversky entwickelt. Es erklärt, warum häufig irrational entschieden wird, da potentielle Verluste höher gewertet werden, als potentielle Gewinne. Das lässt sich auf das Thema Tools und Reportings übertragen. Die oftmals aufwendig entwickelten Tools, die unter noch größeren Mühen im ganzen Unternehmen eingeführt (oder eingezwungen) wurden, sollen nun abgeschafft werden? Einfach so? Unwahrscheinlich. Daher braucht es ein reflektiertes Auswerten der Tools im Hinblick auf deren **Wirksamkeit für die Wertschöpfung**. Das schafft die **kognitive** Basis für einen Loslassen-Modus.

Hinzu kommt die emotionale und oftmals kognitiv nicht bewusste Perspektive: die meisten Tools befriedigen vor allem EIGENE Kontroll- und Sicherheitsbedürfnisse und liefern überdies einen vermeintlichen Beweis der persönlichen Schaffenskraft im Unternehmen. Es braucht daher ebenso ein fachliches Grundverständnis im Hinblick auf die hinter der Toolanwendung liegenden menschlichen Bedürfnisse. Ganz vorne rangiert nun mal das menschliche Urbedürfnis nach Kontrolle und Sicherheit. Kontrolle wird im Kontext von New Work meist negativ bewertet. Dabei ist das Bedürfnis an sich nicht das Problem (können wir es nicht abschaffen und verstärkt sich tendenziell in volatilen Zeiten), sondern die **Art der Befriedigung** des Bedürfnisses. Wenn mein Sicherheitsbedürfnis durch **Kontrolle** von Arbeit und Menschen befriedigt wird (Menschenbild X), dann verteidige ich diese Art zu agieren auch gegen mögliche New Work Veränderungsinitiativen, die mein Bedürfnis nicht aufgreifen. Daher müssen wir das Bedürfnis nach Kontrolle wertungsfrei ernst nehmen, und andere Wege entwickeln, über die Menschen Sicherheit generieren können, als über die Nutzung alter Tools. Auf der Beziehungsebene ist es das Vertrauen in andere Menschen (Menschenbild Y), welches mehr denn je gestärkt werden muss und auf der Sachebene sind es Tools, die es den Menschen ermöglichen, **selbständig** ihre **eigene** Wirksamkeit und die **ihrer Teams** zu reflektieren. Dann können Menschen auch die Selbstbeschäftigungs-Tools des Industriezeitalters ablegen.

# Effekte in Bezug auf New Work

## *Die Industriezeitalter-Inventur macht den Weg frei für New Work assoziierte Wertschöpfung:*

- a) Steuerungs- und Managementmodelle werden im Hinblick auf ihre Wirksamkeit für **dynamische Wertschöpfung gemeinsam (!)** geprüft und konsequent aussortiert (siehe Take away)
- b) **Die Inventur schafft Platz für dezentrale Verantwortung. Und die ist eine Kernbedingung für konzentriertes wertschöpfendes Arbeiten im Rahmen von New Work.** Wenn ich mich im alten Delegations- und Reportingmodus befinde und mich x-Mal rückversichern muss, fragmentiere ich meine Zeit und die meiner/s Führungsarbeitenden. So kommen diese auch aus ihrem „always beschäftigt“ Modus nicht heraus. Das schlägt sich negativ auf ihre Wirksamkeit aus, weil sie vor lauter „managen“ keine Zeit für eine Wertschöpfung ermöglichende Führung haben. Die Folge: auch Industriezeitalter-Führungsmethoden, wie z.B. Delegation (insbesondere die mit engmaschigen Kontrollzyklen), müssen aussortiert werden, um Raum für **dezentrale Verantwortungsübernahme** zu schaffen
- c) HR als wichtiger Kernträger Neues Arbeitens kann sich „enttoolisieren“ und auf die wirksame Gestaltung von Neuem Arbeiten konzentrieren

# Take away

Durch die Industriezeitalter-Inventur (Tool-Fasten) fokussieren sich Unternehmen wieder auf die wesentlichen Dinge: qualitativ hochwertige Wertschöpfung für den Kunden, die sich gleichzeitig den Herausforderungen Neuen Arbeitens stellt. Haben Sie schon einmal bewusst aussortiert? Z.B. Ihren Kleiderschrank? Bei jedem Teil, das Sie in die Hand nehmen entsteht ein inneres Bild, ob es noch (zu einem) passt und wie man sich künftig darin sieht. Das ist bei der Tool Inventur nicht anders: Erstens braucht es den Wirksamkeitscheck: Inwieweit fördert dieses Tool/dieser Managementansatz **ganz konkret** die dynamische Wertschöpfung für unseren Kunden? Zweitens: Welches Bild haben wir von unserem **zukünftigen Wertschöpfungsbeitrag** und unserem gemeinsamen Arbeiten? Wirksamkeitsevidenz und Vision sind gefragt.



# Viel Erfolg und Freude bei der Industriezeitalter-Inventur!

**Zum Vertiefen: Das TFC Workbook „Endlich wieder konzentriert arbeiten!**

**Wertschöpfung im digitalen Zeitalter wirklich, wirklich neu denken.“**

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

**Bleibt gesund, konzentriert und produktiv!**

**[www.the-focused-company.com](http://www.the-focused-company.com)**