

JÜRGEN MENHART

WakeUP!

Die 3 Schritte zur
zukunftsfähigen Arbeitswelt

PEOPLE fit - PROJECT fit - STRATEGY fit

Liebe Lesende, aus Gründen der besseren Lesbarkeit bei Personenbezeichnungen und personenbezogenen Hauptwörtern habe ich in diesem Buch größtenteils die männliche Form verwendet. Entsprechende Begriffe gelten im Sinne der Gleichbehandlung aber grundsätzlich für alle Geschlechter und beinhalten keine Wertung.

Erste Auflage © 2025 Jürgen Menhart

www.juergen-menhart.com

Foto: Thomas Sattler, Bad Aussee in der Steiermark

Lektorat: Manuela Tengler, manuscript, Schwechat

Druck und Vertrieb im Auftrag des Autors:

Buchschmiede von Dataform Media GmbH

Julius-Raab-Straße 8

2203 Großebersdorf

Österreich

www.buchschmiede.at - Folge deinem Buchgefühl!

Kontaktadresse nach EU-Produktsicherheitsverordnung:

info@buchschmiede.at

ISBN:

978-3-99181-302-6 (Paperback)

978-3-99181-301-9 (E-Book)



Printed in Austria

Das Werk, einschließlich seiner Teile, ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung ist ohne Zustimmung des Verlages und des Autors unzulässig. Dies gilt insbesondere für die elektronische oder sonstige Vervielfältigung, Übersetzung, Verbreitung und öffentliche Zugänglichmachung.

Für meinen Vater,
der mein Leben geprägt hat mit dem Satz:
„Super. Probiere es noch einmal. Du schaffst das!“

INHALT

Umgang mit dem Buch.....	12
Vorwort	13
1. Dein WakeUP! Moment. Die Reise beginnt.....	19
1.1. Willkommen an Bord	20
1.2. Dein Fahrplan zur zukunftsfähigen Arbeitswelt.....	22
1.3. Mein „Wozu“: Warum dieses Buch?	23
1.4. Storytelling Example – Was entsteht, wenn es gelingt? ..	24
1.5. Erkenne dein Handlungsumfeld	30
a. Reflexion über das eigene Handlungsumfeld	30
b. Reflexion über die eigene Führungspersönlichkeit.....	31
c. Aktion - Veränderung entsteht mit dem ersten Schritt ...	34
1.6. Was entsteht – Ausblick auf die Reise.....	35
2. Die Ausgangssituation	39
2.1. Herausforderungen der modernen Arbeitswelt	40
2.2. Globalisierung, Digitalisierung, Generationenwandel....	41
2.3. Chancen erkennen und nutzen	43
2.4. Werte und Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor.....	45
2.5. Wandel von traditioneller Autorität zur inspirativen Führung.....	45
a. Argumente für Command Control und traditionelle Strukturen	46
b. Argumente für flexible und agile Strukturen	47

2.6.	One-size-fits-all?	49
a.	Checkliste zur Selbstreflexion.....	51
2.7.	Trends und Hypes.....	52
a.	TUNA.....	52
b.	AGIL.....	52
c.	Mental Health und Wohlbefinden am Arbeitsplatz.....	53
d.	Kollaboration und Co-Creation.....	54
e.	Diversity, Equity and Inclusion (DEI)	55
f.	Nachhaltigkeit und grüne Technologien	55
g.	Fokussierung auf den Menschen – New Work	56
h.	Künstliche Intelligenz und Automatisierung.....	56
i.	Digitale Transformation und Resilienz	57
j.	Blockchain-Technologien	60
2.8.	Der „Nokia-Effekt“ – wenn Trends nicht erkannt werden.....	61
2.9.	Painpoints in Chancen verwandeln.....	66
a.	Lessons learned fehlgeschlagener Transformationen	67
3.	Der strategische Nutzen der Transformation	69
3.1.	Transformation als Chance	70
3.2.	Erfolgreiche Transformationen im globalen Kontext.....	71
3.3.	Die Kraft der Selbstbefähigung	72
3.4.	Was ist möglich, wenn es funktioniert!	73
a.	Case 1: Alibaba	73
b.	Case 2: Huawei	74
c.	Case 3: Zalando	74

3.5.	Die dunkle Seite von New Work und Agilität.....	77
3.6.	Die Sonnenseite von New Work und Agilität.....	79
3.7.	Nokia-Checkliste: Eure Veränderungsbereitschaft?	82
4.	Falsch geglaubte Lösungen – wenn Ansätze scheitern	83
4.1.	Die vier häufigsten Irrtümer.....	84
5.	Erfolg benötigt Emotion und Begeisterung.....	91
5.1.	Begeisterung als Erfolgsfaktor	92
5.2.	Emotionale Intelligenz	93
5.3.	Die Rolle der emotionalen Intelligenz.....	94
5.4.	Ausblick auf die kommenden Jahre (2025–2028).....	96
a.	Emotionale Intelligenz in der Führung.....	99
b.	EQ-Trends in der Personalentwicklung.....	99
c.	Engagement und Leistung der Mitarbeiter	100
5.5.	WakeUP! EQ-Test für dich.....	101
6.	Fokus und Disziplin für nachhaltigen Erfolg	103
6.1.	Einstieg in das Thema	104
6.2.	Fokus vs. Ablenkungen.....	105
6.3.	Broken Focus Syndrom – Konzentration in einer Welt voller Ablenkungen	105

7. Zukunft gestalten	111
7.1. Diese Kriterien benötigt es	112
7.2. Das Muster einer Transformation	115
a. Fokus – Analyse und Klarheit schaffen (AS-IS)	115
b. Assessment und Überprüfung	116
c. Synchronisation: Strukturierte Umsetzung und konsequente Steuerung	119
7.3. Kooperation: Stabilisierung und nachhaltige Verankerung	119
7.4. WakeUP! Checkliste zur Analyse eurer aktuellen Organisationsstruktur	121
7.5. Ganzheitlicher menschenzentrierter Handlungsrahmen	122
a. Mensch und Werte	123
b. Praktiken und Prinzipien	123
c. Methoden und Tools	123
8. Die drei Schritte und Prinzipien.....	125
8.1. Überblick – PEOPLE fit, PROJECT fit, STRATEGY fit...	126
8.2. Schritt und Prinzip 1 – PEOPLE fit	127
8.3. Schritt und Prinzip 2 – PROJECT fit	130
8.4. Schritt und Prinzip 3 – STRATEGY fit	132
9. Transformation NOW!.....	137
9.1. Legen wir los – Stabilität sichern!	138
9.2. Jeder Turm hält nur mit einer guten Verbindung	138

9.3.	PEOPLE fit – der Mensch als Fundament nachhaltiger Transformation.....	140
a.	Begeisterung und Empowerment	143
b.	Integrität und Vertrauen	144
c.	Klare Strukturen und Rahmen	144
d.	Schnelle und sichtbare Ergebnisse.....	144
e.	Kontinuierliche Evolution und Team-Energie.....	145
f.	Selbstorganisation	146
g.	Taktung	146
h.	Visualisierung.....	146
9.4.	PROJECT fit - Synchronisation der Ziele	150
a.	Kommunikation	152
b.	Kompetenzbasierte Führung.....	152
c.	Feedback und Coaching	153
d.	Rhythmisierung Teamspirit.....	154
e.	Verantwortlichkeitsannahme	154
f.	Fokus auf Wertschöpfung.....	155
g.	Transparente Entscheidungen.....	155
h.	Klare Ziele und messbare Ergebnisse	156
9.5.	STRATEGY fit - nachhaltige Stabilisierung.....	157
a.	Eigenverantwortung stärken.....	159
b.	Positive Emotionen	159
c.	Nachhaltige Stabilisierung.....	159
d.	Erfolgsgeschichten und Teamgeist	160
e.	Höchste Profitabilität sichern	160
f.	Gemeinsames WOZU	161
g.	Eindeutige Strukturen und Leitplanken	161
h.	Synchronizität und Big Room Events	161

10.	Umsetzung in wenigen Wochen	163
10.1.	Deine Top-Pace-Transformation!	164
10.2.	Schritt für Schritt - der vollständige 24-Wochen-Plan....	166
a.	Woche 1: Inspiration und Reflexion – den Grundstein legen	166
b.	Woche 2: Fakten schaffen und Transparenz generieren	168
c.	Woche 3-6: Erleben und Umsetzen – kontinuierliche Verbesserung	169
d.	Woche 7-12: Transparenz und Multiplikation – Ergebnisse sichtbar machen und skalieren	171
e.	Woche 13-24: Konsolidierung und kontinuierliche Verbesserung	172
f.	Woche 25-36: Stabilisierung und Nachhaltigkeit.....	173
g.	Woche 37-48: Skalierung der Ergebnisse	173
11.	Die Arbeitswelt der Zukunft	175
11.1.	Ein Ausblick – was erfordert die Zukunft?.....	176
12.	Goodies und nächste Schritte	177
13.	Häufig gestellte Fragen (FAQs)	181
14.	Anmerkungen.....	184
15.	Über den Autor	185
16.	Action	187

*„Das Spiel ist die höchste
Form der Forschung“*

Albert Einstein

Umgang mit dem Buch

Liebe Leserin, lieber Leser,

Dieses Buch liefert Ihnen einen ganzheitlichen, praxisnahen Blueprint für die Transformation Ihres Unternehmens mit den drei klaren Schritten und Prinzipien von PEOPLE fit, PROJECT fit und STRATEGY fit.

Nutzen Sie die vorgestellten Konzepte, Studien und Fallbeispiele, um eine innovative, zukunftsfähige und menschengerechte Arbeitswelt zu schaffen – für sich, Ihr Team und Ihre Organisation.

Diese umfassende Darstellung dient Ihnen als Wegweiser, um die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt erfolgreich zu meistern. Die Integration von bewährten Methoden, aktuellen Studienergebnissen, praxisnahen Beispielen und einer klaren Anleitung zur einfachen Umsetzung innerhalb weniger Wochen macht dieses Buch zu einem unverzichtbaren Werkzeug für alle Führungskräfte und Unternehmer, die ihre Organisation nachhaltig transformieren und eine zukunftsfähige Arbeitswelt sichern möchten.

WakeUP! Mit drei klaren Schritten und Prinzipien die Arbeitswelt der Zukunft gestalten.

Vorwort

Die Arbeitswelt befindet sich in einem dramatischen Wandel. Als Führungskraft stehen Sie vor der Herausforderung, Ihr Unternehmen an KI-Technologien, Digitalisierung, sich veränderte Arbeitsbedingungen und neue Marktbedingungen anzupassen. Viele Transformationsprojekte scheitern jedoch. Wie gelingt es, diesen Wandel erfolgreich zu gestalten?

Dieses Buch gibt Ihnen mit den drei zentralen Schritten von **PEOPLE fit**, **PROJECT fit** und **STRATEGY fit** eine erprobte Methode, um in kürzester Zeit nachhaltigen Erfolg in Ihren Projekten und Organisation zu sichern.

Die 3 Schritte und Prinzipien im Überblick:

- 1. PEOPLE fit – das Fundament der Transformation**
Erfolgreiche Veränderungen beginnen mit den Menschen. Eine vertrauensvolle und motivierende Unternehmenskultur ist der Schlüssel für langfristigen Erfolg. Nur wenn Mitarbeitende sich wertgeschätzt fühlen und aktiv in den Wandel einbezogen werden, kann eine Organisation nachhaltig wachsen. Talente müssen gezielt gefördert, Zusammenarbeit gestärkt und Veränderung als Chance begriffen werden.
- 2. PROJECT fit – effektive Umsetzung und Zusammenarbeit**
Eine gute Idee allein reicht nicht aus – der Erfolg hängt von der Umsetzung ab. Durch klare Rollen, transparente Prozesse und eine strukturierte Zusammenarbeit entstehen nachhaltige Ergebnisse. Agiles Arbeiten ermöglicht es Teams, flexibel auf Veränderungen zu reagieren und schneller tragfähige Lösungen zu entwickeln. Gleichzeitig werden typische Fehler vermieden, die Projekte scheitern lassen.

3. STRATEGY fit – nachhaltige Zukunftssicherung

Eine starke Strategie verbindet Vision mit konkreter Umsetzung. Unternehmen müssen ihre langfristigen Ziele definieren, dabei aber auch flexibel genug bleiben, um sich an neue Gegebenheiten anzupassen. Führungskräfte spielen dabei eine entscheidende Rolle: Sie müssen nicht nur den Wandel steuern, sondern ihn aktiv vorleben, um eine nachhaltige Veränderung zu ermöglichen.

In wenigen Stunden erhalten Sie eine praxisnahe Anleitung, um direkt ins Handeln zu kommen. Die besten Tools und klare Schritte an die Hand – kurz, verständlich und umsetzungsstark. Dieses Buch zeigt Ihnen, wie Sie Ihr Unternehmen durch gezielte Maßnahmen anpassungsfähiger, kollaborativer und zukunftssicher gestalten.

Dabei richten sich die Inhalte an Führungskräfte, Team- und Bereichsleiter, die eine neue, innovative und zukunftsfähige Umgebung für erfolgreiche Projekte und Organisationen gestalten wollen. Es kombiniert jahrelange Expertise aus über 20 Jahren aus der Leitung und Begleitung von mehr als 500+ Projekten in über 14 Ländern, erfolgreichen Transformationsvorhaben der Organisation, Führung und gelungener Zusammenarbeit sowie Erkenntnisse aus aktuellen Studien.

Die Verbindung von Theorie und Praxis ist nicht nur bei meinen Keynotes und Begleitungen ein wesentlicher Bestandteil. Mir ist es auf dem Weg des Wandels dabei wichtig, die Brücke zwischen Theorie und praxisnahen Beispielen und Erlebnissen zu bauen. Diese realen Geschichten ermöglichen uns die Reflexion zu bereits bestehenden Erkenntnissen und Erfahrungen aus der Praxis. Außerdem geben sie uns einen Ausblick, was Wunderbares passiert, wenn man mutig neue Schritte in einen klaren Handlungsrahmen setzt.

Auf unserer gemeinsamen Reise werden daher unterschiedliche Beispiele von namhaften Unternehmen wie Microsoft, Google und Volkswagen genannt und reale Erfahrungen aus mehr als über einem Jahrzehnt der Transformationsgestaltung. Ziel ist es, die Gründe und Möglichkeiten eines ganzheitlichen Handlungsrahmens zu verstehen, der Menschen, Prozesse, Projekte und strategische Ausrichtung vereint.

Dieser Rahmen schafft Fokus, stärkt Begeisterung und sichert Profitabilität sowie gelungene Zusammenarbeit.

Gerade heute erleben wir wirtschaftlich unsichere Zeiten. Globalisierung, KI/AI und Digitalisierung beeinflussen uns und die Form unserer Zusammenarbeit massiv. Lang geglaubte, stabile Branchen erleben einen kompletten Umbruch. Damit stehen Unternehmen und Führungskräfte vor sehr zentralen Entscheidungen. Es ist jetzt an der Zeit, die richtigen und wichtigen Schritte zu setzen, sich damit dem vorherrschenden intensiven Paradigmenwechsel mutig zu stellen und damit die Zukunft aktiv selbst zu gestalten.

„Innovation heißt: Die Regeln ändern sich. Was gestern galt, stimmt heute nicht mehr. Darum ist die wichtigste Eigenschaft der Führungskräfte von morgen Anpassungsfähigkeit. Nur wer seine Denk- und Verhaltensmuster regelmäßig neu kalibriert, wird in Zukunft Menschen führen können.“

[Zitat Sven Gábor Jánoszy, Deutschlands führender Zukunftsforscher, 08.2024]

Aber was bedeutet das für Führungskräfte und Unternehmen in der heutigen Zeit der Turbulenzen, hoher Volatilität, Generationenwandel und einer nie da gewesenen Beschleunigung? Wie muss man konkret darauf in seiner Rolle als Führungskraft reagieren?

Wir kennen diese Situation nur zu gut, wenn wir Kindern beim Spielen zusehen. Wenn sich die Regeln im Spiel mit seinem Umfeld und Freunden ändern, hat man im Wesentlichen zwei Möglichkeiten, damit umzugehen.

Zum einen, die neuen Spielregeln anzunehmen und sich mit der neuen Situation auseinanderzusetzen.

Dadurch kann man gemeinsam die neue Situation erkennen. Man erlernt neue Fähigkeiten, nimmt diese an und kann am Spiel weiter begeistert teilnehmen. In voller Begeisterung entsteht noch mehr – man kann die neuen Regeln beeinflussen und selbst neue Regeln für das Spiel definieren. Zum anderen kann eine andere Reaktion erfolgen.

Stillzustehen und zu verharren im alten Muster und auf alte Regeln und Situationen zu beharren. Wo das endet, kennen wir nur zu gut.

Über kurz oder lang nimmt man nicht mehr an diesem Spiel teil und zieht sich wohl oder übel ganz zurück – ob gewollt oder ungewollt. Das Spiel geht auf jeden Fall weiter. Diese Situation ist für Kinder eine harte Schule des Lebens.

In zahlreichen Unternehmen zeichnet sich aktuell ein ähnliches Bild ab. Unternehmen, die sich schnell und nachhaltig mit ihren Organisationen, Führungskräften und Mitarbeitern an diese neuen Situationen und Gegebenheiten anpassen können, werden unabhängig der gegebenen Herausforderungen zu einem hohen Anteil weiter am Spielbrett der Wirtschaft ihren Platz finden, die neuen Regeln definieren und Erfolge feiern. Andere haben bereits ihren Platz verlassen oder sind am besten Weg dazu. Wer im Heute nicht mutige und klare Schritte der Transformation setzt, wird es jedoch sehr schwer haben oder in fünf bis zehn Jahren gar nicht mehr aktiv eine Rolle übernehmen können. Die richtigen Schritte im Heute und in der Zukunft zeigen, wer diesem Wandel mutig begegnet und damit die Arbeitswelt der Zukunft mitgestaltet.

Die Vielseitigkeit der vorherrschenden zeitgleichen Paradigmenwechsel bringt uns an die Grenzen – wirtschaftlich und privat wie beruflich. Dynamik und Veränderungen sind an der Tagesordnung. Traditionelle Strukturen der Führung, Organisation und Zusammenarbeit funktionieren nicht mehr, fordern und brechen uns. Burn-out, Mitarbeitermangel, ständige Verfügbarkeit 24/7, Geschwindigkeit, Misserfolge.

Welcher Handlungsrahmen unterstützt gelungene, erfolgreiche Zusammenarbeit und eine Führung mit Leichtigkeit, in der höchste Profitabilität und Begeisterung trotz unsicherer Zeiten ermöglicht werden?

Dieses Buch versteht sich als Leitfaden. Der Reiseführer und die Guidance, um den Weg dieser so dringend benötigten Transformation zu gehen. Diesen erfolgreichen Wandel kann man auf jeden Fall beschleunigen und abkürzen, wenn man den Weg mit jemandem geht, der ihn bereits mehrfach erfolgreich gegangen ist.

Ich danke vielen wunderbaren Wegbegleiter:innen für die inspirierenden Erlebnisse, die ich seit mehr als einem Jahrzehnt als Transformanist erlebt habe. Unzählige Erfahrungen, intensivste Herausforderungen und begeisternd-emotionale Situationen und Erfolge aus meiner Tätigkeit als Impulsgeber, Keynote-Speaker und Experte der Transformationsgestaltung sind in dieses Buch eingeflossen.

Beherrschen Sie die drei Schritte und Prinzipien zu einer zukunftsfähigen Arbeitswelt! Damit gestalten Sie Umgebungen für gelungene Zusammenarbeit, Führung mit Leichtigkeit und Erfolge – für Menschen, Projekte und Unternehmen.

Für alle, die

- einen Weg gehen möchten, um die Selbstständigkeit von Teams zu erhöhen und Schritte zu setzen, damit Sie als Führungskraft wieder Leichtigkeit in Ihrer Tätigkeit erleben
- neue Werkzeuge und Methoden kennenlernen möchten, die sie und ihr Team sofort umsetzen können und die Gemeinschaft stärken
- als Unternehmer und Manager die Stabilität nachhaltig erhöhen und damit die Resilienz für das Unternehmen, die Führungskräfte und Mitarbeiter fördern möchten – eine solide, wertschöpfende Grundlage und Basis für eine profitable, begeisternde Arbeitswelt der Zukunft
- für alle Führungskräfte, die Erfolge mit ihrem Unternehmen und Teams feiern möchten

Viel Erfolg auf Ihrer Reise in die Zukunft der Arbeitswelt!

Ihr,



1. Dein WakeUP! Moment. Die Reise beginnt



1.1. Willkommen an Bord

„Schön, dass du mit dabei bist!“ Jede Veränderung beginnt mit dem ersten Schritt und einer Reise. Eine Reise in eine neue Denkweise, in neue Strukturen und in eine zukunftsfähige Unternehmenskultur. In einer Welt, die sich rasant verändert, ist Transformation keine Option mehr, sondern eine Notwendigkeit. Unternehmen stehen vor der Herausforderung, sich effizient, profitabel und nachhaltig aufzustellen, während sie gleichzeitig ihre Mitarbeiter nicht überfordern oder demotivieren dürfen.

In meinen Keynotes und Vorträgen spreche ich genau über diese Herausforderungen und erlebe dabei sehr unterschiedliche Reaktionen der Teilnehmer. Was ich dabei großartig finde, ist das Feedback und die Reaktion auf die gegebenen Impulse, die im Moment ungefiltert durch die Körpersprache und Reaktionen bei den Teilnehmern sichtbar sind. Dabei erlebe ich vielseitige „Wow“- und „Aha“-Momente im und mit dem Publikum. Die Reaktion auf frische Impulse für die Arbeitswelt der Zukunft kann sich aber auch ganz anders darstellen.

Ich kann mich noch gut an eine Situation in Berlin erinnern, wo ich am Morgen nach meiner Keynote dieses Events von der Bühne gekommen bin. Ich war als Opener für das mehrtägige Event gebucht worden. Bei diesen Veranstaltungen ist es die zentrale Aufgabe, als Speaker einen Rahmen zu gestalten und Punkte zu setzen, die das Publikum anspricht und Triggerpunkte setzt. Noch bevor ich den letzten Schritt von der Treppe gesetzt hatte, stand ein (Achtung Stereotyp) typisch deutsch-österreichischer Manager vor mir. Perfekter dreiteiliger Anzug, polierte Schuhe und sichtlich aufgewühlt. Er begrüßte mich mit den Worten: „Herr Menhart. Was glauben Sie, wer denn das alles machen soll? Wie soll in meinem Unternehmen eine solche Transformation umgesetzt werden, wenn nicht einmal das Tagesgeschäft von meinen Führungskräften mehr zu stemmen ist? Da ist keine Zeit dafür. Begeisterung hin oder her – jetzt braucht es Ergebnisse.“

Im persönlichen Gespräch und Austausch mit dem Unternehmer tauchten wir im Anschluss tiefer in die Situationen ein, wie er diese als Führungskraft aktuell erlebt.