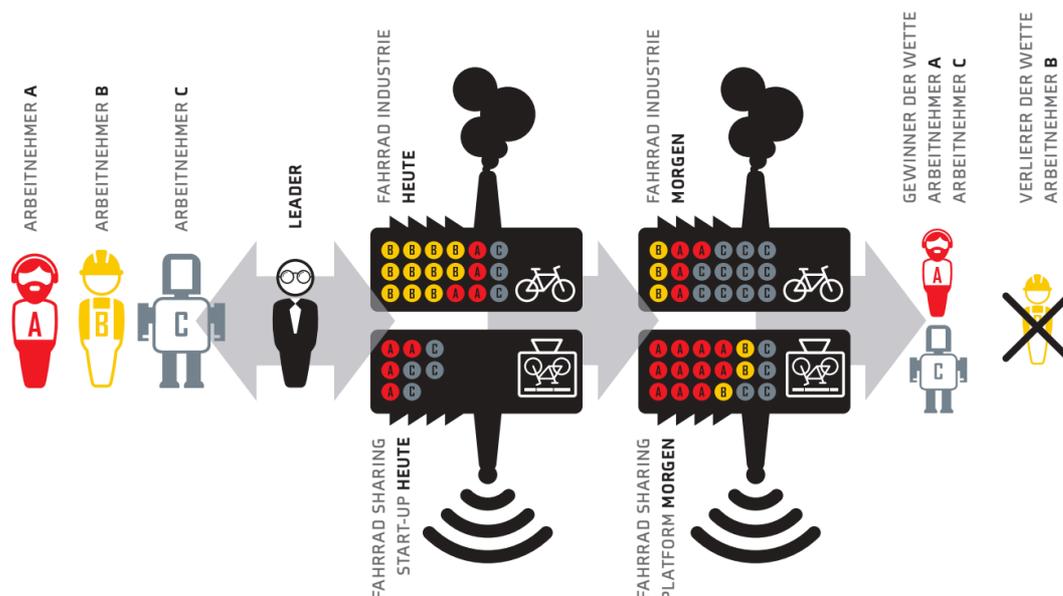


Anhand dieses Beispiels erklären wir konkret wie unsere drei Protagonisten in der Arbeitswelt von heute und morgen agieren und was die Wette auf ein zukunftsfähiges Unternehmen für sie bedeutet. Dazu stellen wir eine klassische Fahrradfabrik einem Start-Up im Bereich Fahrrad-Sharing-Plattform gegenüber.

CAS DESIGN LEADERSHIP ZHDK // F-TEAM

DIE GROSSE WETTE AUF EIN ZUKUNTSFÄHIGES UNTERNEHMEN

EGAL WER WETTET, ARBEITNEHMER UND LEADER TUN ES UNABHÄNGIG VOM AUSGANG.



Heute

Heute sehen wir in der **Fahrradindustrie** viele Arbeitnehmer und einiges an Industrierobotik. Die Arbeitnehmer würden aus unserer Sicht eher aus der Gruppe B rekrutiert werden. Einige aus der Gruppe A für das Marketing und die Entwicklungsabteilung. Der gemeinsame Sinn scheint hier noch klar gegeben, entsprechend den kulturellen Werten der Gruppe B, welche weitgehend der klassischen Denkweise der Marktwirtschaft und der Industriesparte entsprechen. Diesen kann die Firma heute noch gut gerecht werden. Aber tut sie das auch morgen?

Ganz anders das Bild im **Start-Up**. Da bewegen sich nur gerade die vier bis fünf Gründer, alle aus der Gruppe A. Der Sinn hinter ihrem Bestreben ist allen klar: sie sind die Initianten, die Gründer. Auch sind die wenigen Leadership-Aufgaben im Start-Up in diesem Moment klar

auf alle Gründer verteilt. Arbeitnehmer der Gruppe B sind noch keine im Unternehmen vorhanden.

Die Leadership-Aufgaben bei beiden Arbeitgeber sind das Bestimmen der Vision und der Kernwerte für die zukünftige Geschäftstätigkeit. Dementsprechend werden die Arbeitnehmer rekrutiert. Die Fahrradindustrie bedient sich vorwiegend der Arbeitnehmer der Gruppe B. Das Start-Up der Gruppe A.

Morgen

Werfen wir einen Blick in die Zukunft – vielleicht fünf Jahre. Die **Fahrradfabrik** existiert noch, ist aber hochautomatisiert. Die Produktionsschritte sind alle digital organisiert, per Roboter fabriziert. Entsprechend hat sich auch die Verteilung der Arbeitnehmer auf die Gruppen drastisch verändert.

Wir haben jetzt einen Überhang an A gegenüber den wenigen der Gruppe B.

Massiv zugenommen haben die sozialkosten- und sinnfreien Automaten, die Gruppe C.

Was heisst dieser krasse Wechsel für die Leader dieser Firma? Was geschieht mit dem ehemaligen Arbeitnehmer aus der Gruppe B? Wie können die Leader die Gruppe A, die kreativ Autonomen für einen Job in der Industrie gewinnen? Passen Vision und Kernwerte des Arbeitgebers zu A?

Das kleine **Start-Up** hat sich zur grossen **Mobilitäts-Plattform** gewandelt. Das Wachstum war schnell und für die Gründer teilweise schmerzhaft. Dem jugendlichen Eifer, der gemeinsamen Idee und dem grossen Sinn ist die Organisation eines mittelgrossen Arbeitgebers in die Quere gekommen. Komplette neue Leadership-Fähigkeiten waren im Wandel gefragt, welche die Gründer nicht mitgebracht haben. Auch die Werte haben sich verändert. Mit dem grösser werden sind Kapital und Investoren in die Firma gekommen, welche andere, neue Anforderungen an die Leader stellen. Von den fünf Gründern sind nur noch zwei dabei. Der eine als Aushängeschild, der andere als interner Nerd. (Apple, Ultimaker (<https://www.youtube.com/watch?v=JeqT2NvTFSw>), Freitag, i-art, etc.). Es ist eine bunte Mischung aus der Gruppe A, B und C entstanden. Gruppe A überwiegt jedoch immer noch ganz klar.