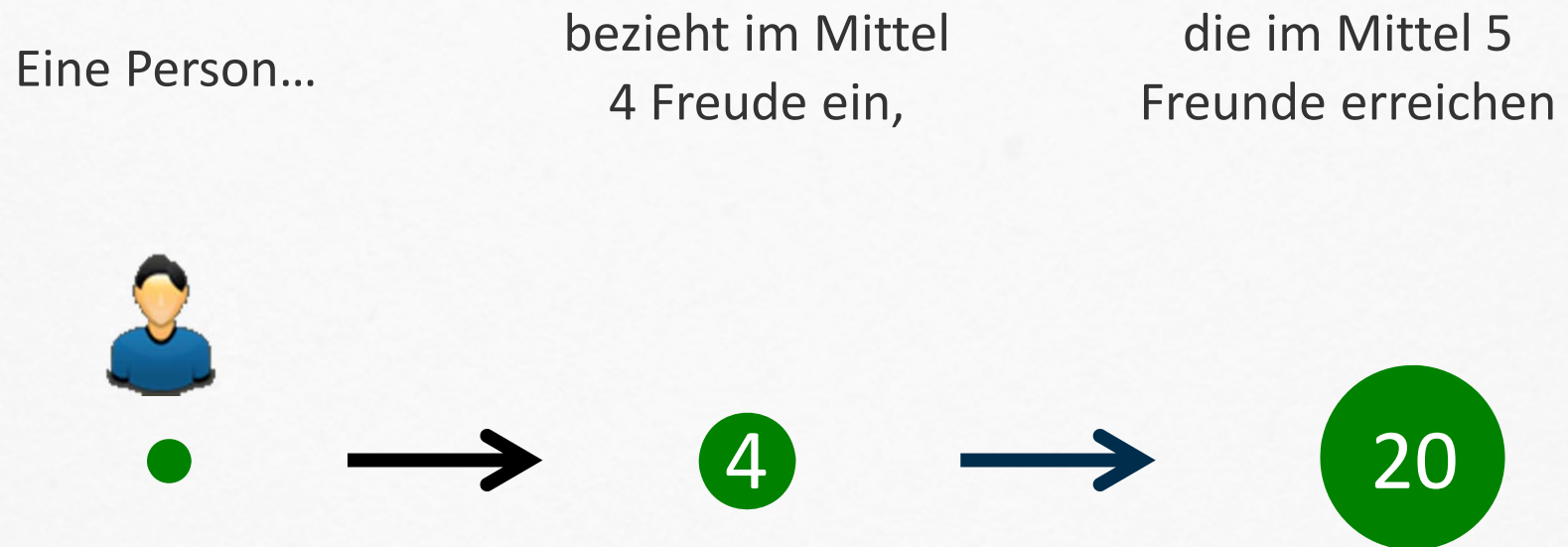


# Arbeits- und Führungskultur im Zeitalter von Digitalisierung und hoher Veränderungsdynamik

Andreas Greve, nextpractice GmbH

# Mund-zu-Mund Propaganda im Stammischzeitalter-Zeitalter



lineare  
Systemdynamik



Wirkung entspricht der Ursache



**nextpractice | *Institut***  
für Komplexität und Wandel gmbH

# Mund-zu-Mund Propaganda im Social-Media-Zeitalter



# zunehmende Vernetzung

lineare  
Systemdynamik



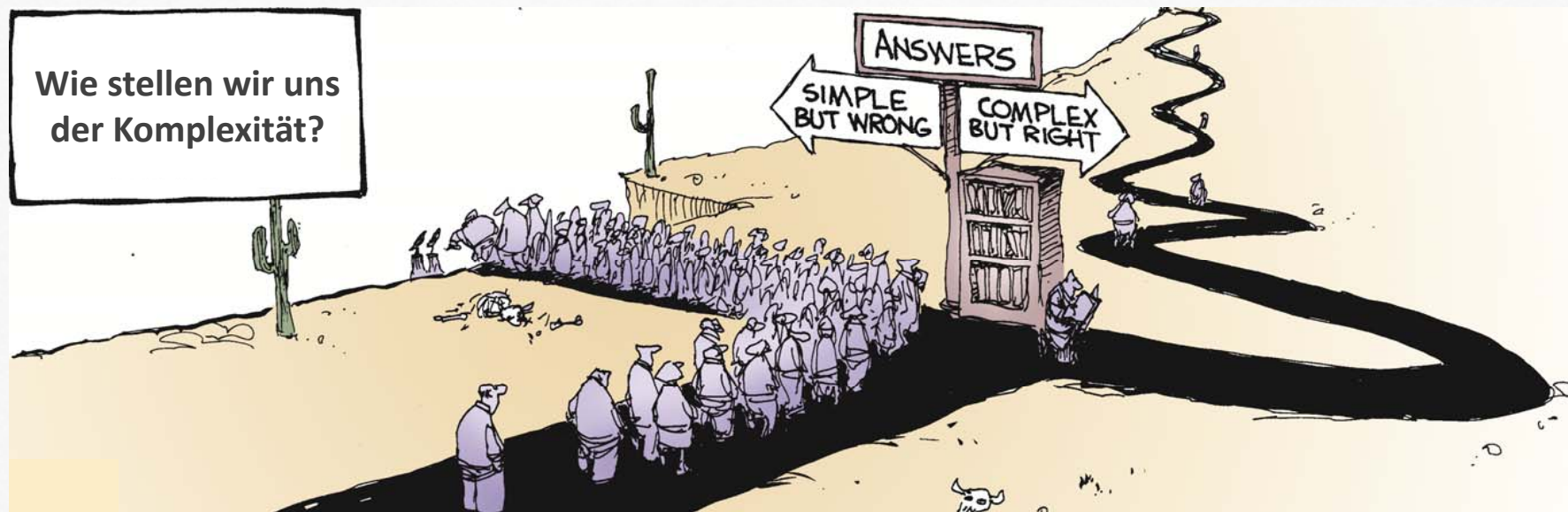
Wirkung entspricht der Ursache

nichtlineare  
Systemdynamik



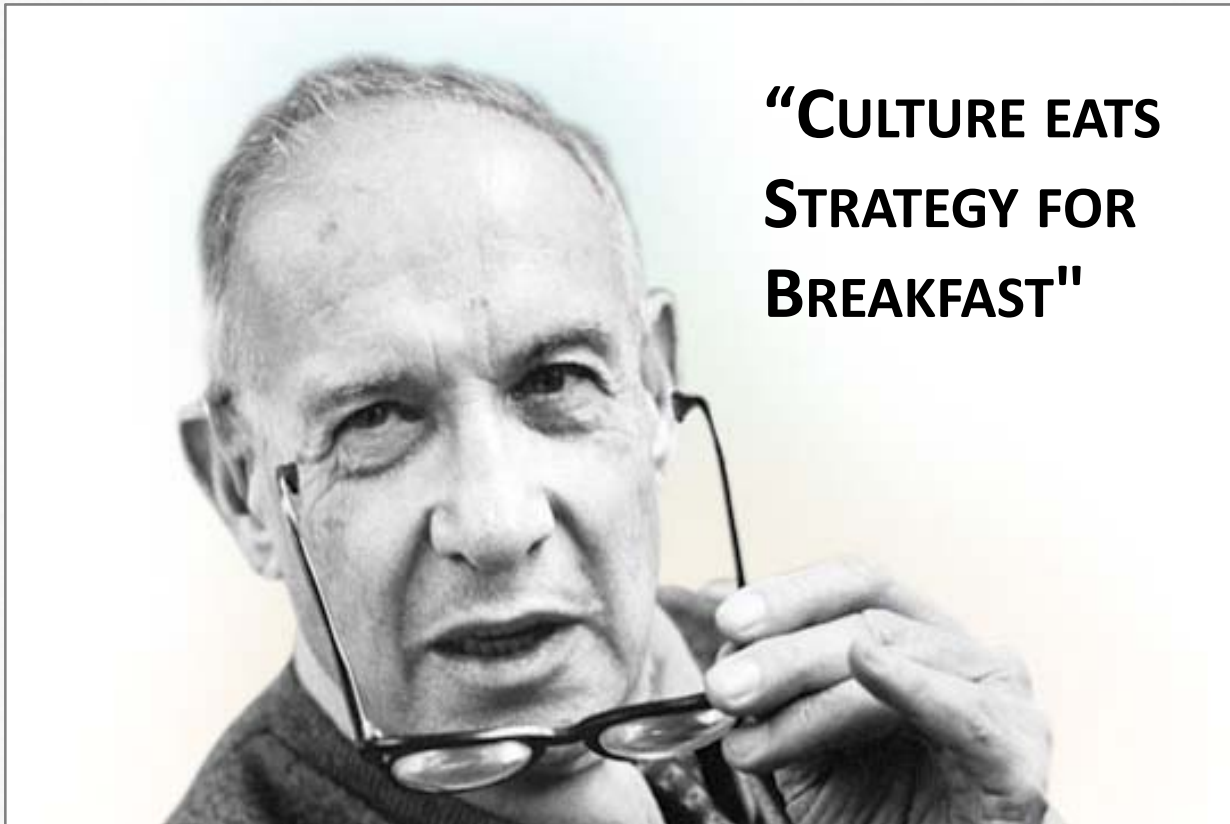
kleine Ursache – große Wirkung

VOLATILE  
UNCERTAIN  
COMPLEX  
AMBIGUOUS







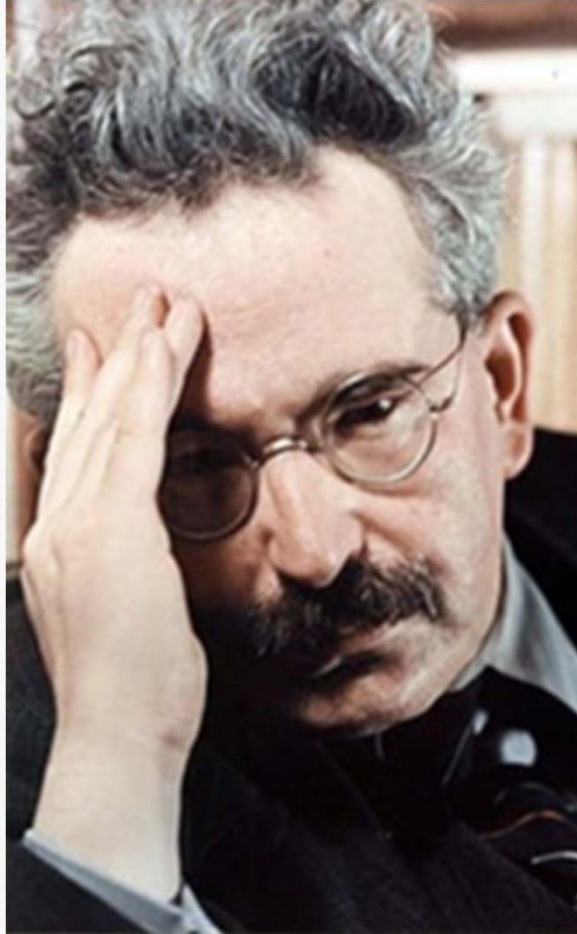


**"CULTURE EATS  
STRATEGY FOR  
BREAKFAST"**

Peter F. Drucker  
Ökonom  
1909 – 2005

# 1.

Die weltweite Vernetzung verändert grundlegend die Dynamik im täglichen Miteinander



Wann immer sich  
die Medien ändern,  
ändert sich die Gesellschaft.

Walter Benjamin (1935)



In einer Woche > 5 Mio. Views



US-Polizist Jeff Davis groovt in seinem Streifenwagen teils freihändig zum Song „Shake it Off“ von Taylor Swift (dash cam).



Eine Woche > 31 Mio. Views



## DSDS 2017: RTL holt Kandidaten nach Shitstorm zurück



Publikumsliebling  
Alphonso Williams erhält  
zweite Chance nach  
Shitstorm der Zuschauer  
und wird Superstar 2017.

Massive Zuschauerkritik zwingt RTL den Rauswurf rückgängig zu machen. 

## 2.

Die Vernetzung beeinflusst ebenso radikal die  
Veränderungsdynamik in der Wirtschaft



Weltweit größtes Taxi-Unternehmen

– besitzt keine eigenen Taxis.



Eines der größten Unterkunft Anbieter

– besitzt keine eigenen Immobilien.



Einer der größten Telefon Unternehmen

– besitzt keine eigene Infrastruktur.



Einer der populärsten Medien Anbieter

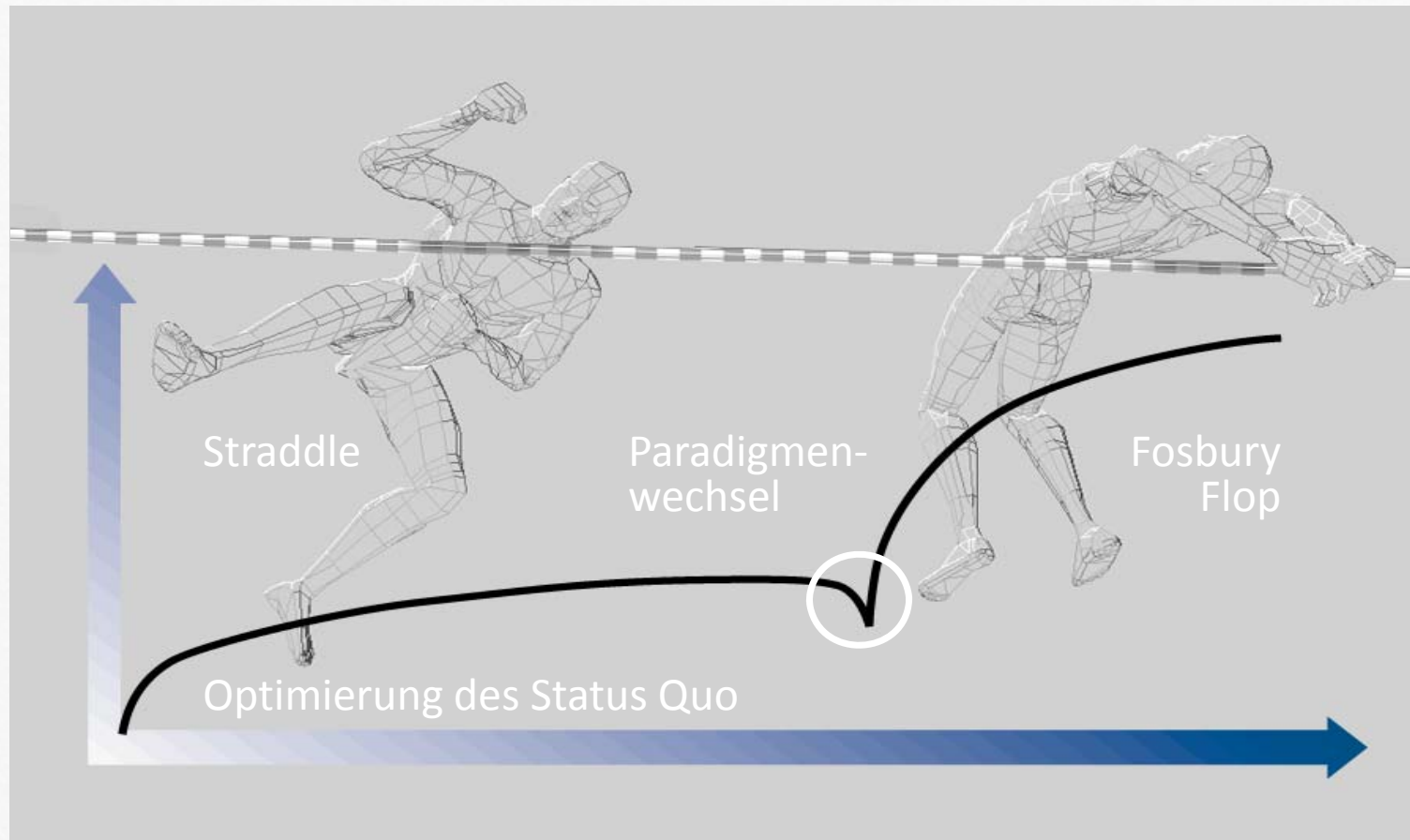
– produziert keine eigenen Inhalte.



Einer der größten Software Anbieter

– ohne Apps erstellen zu müssen.





Fosbury Flop  
 Mexiko  
 1968

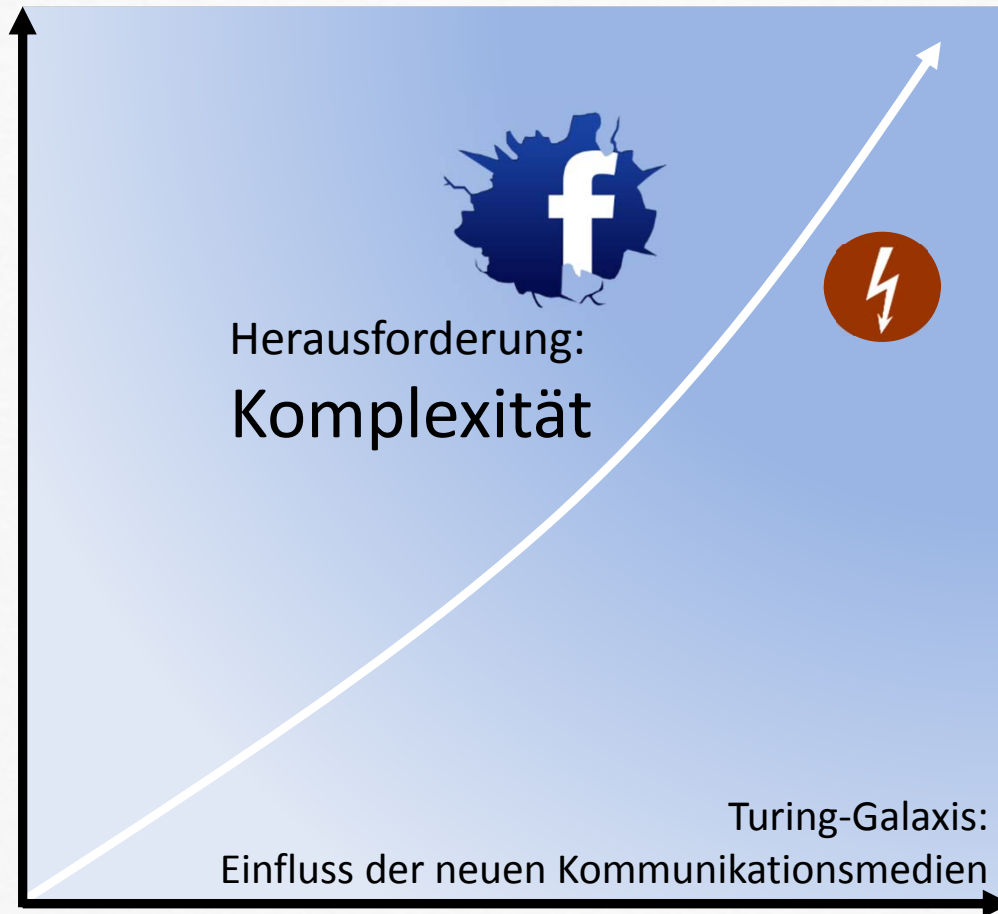




IBM „Haie“

Nichtlinearität

Komplexität



Web 2.0

Web 1.0

Explosions-  
metapher



1999

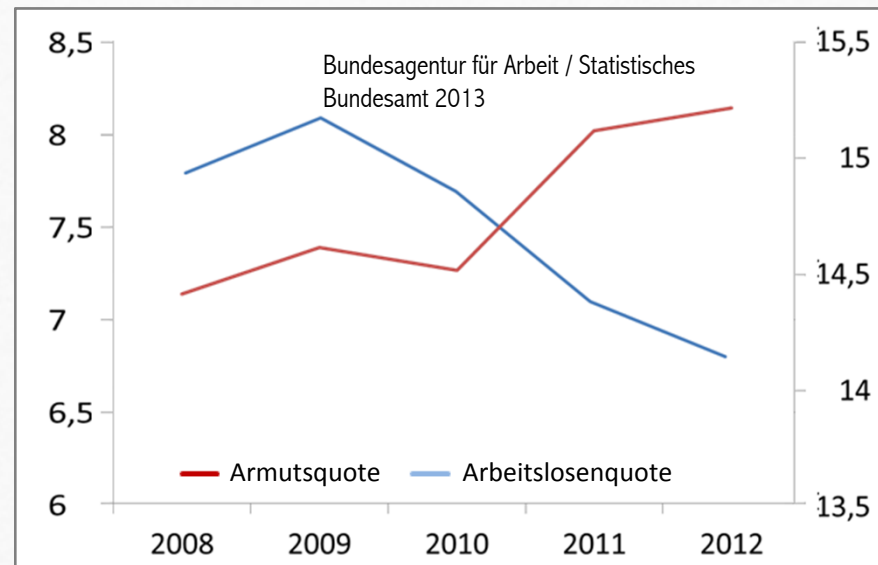


Vernetzung

### 3.

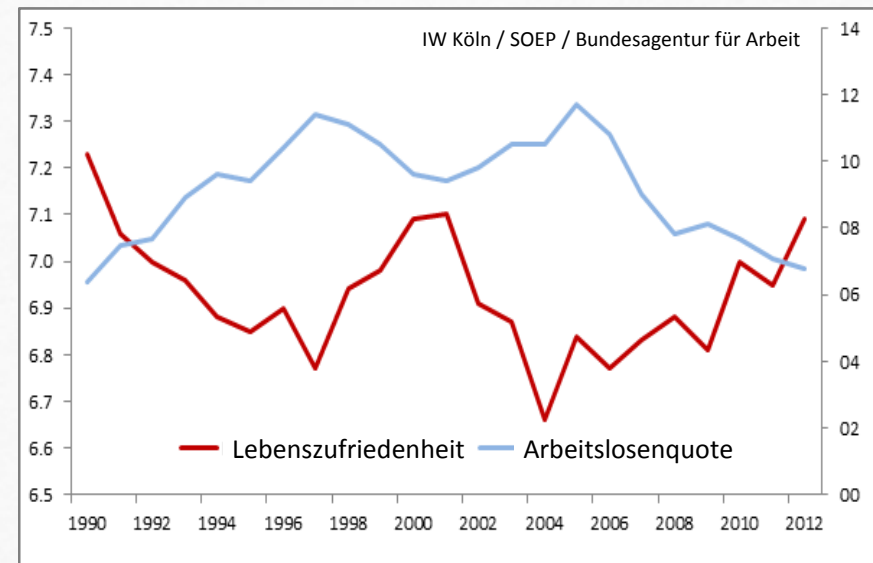
Eine pro-aktive Auseinandersetzung mit „Kultur“  
ist heute erfolgskritisch – wir machen Zukunft!

## Der schöne Schein trügt



Soziale Kluft in Deutschland wächst. Reiche werden reicher, Arme werden ärmer.

## Der schöne Schein trügt nicht



Institut der Deutschen Wirtschaft: Soziale Kluft in Deutschland nicht zu sehen.

## **Familie: Mütter schaffen Spagat zwischen Job und Familie immer schwieriger**



Studie von A.T. Kearney ergibt:

10% finden, dass sich die Vereinbarkeit von Beruf und Familie verschlechtert hat, während nur 5% finden, dass die Situation der Mütter besser geworden ist.

## **Familie: Deutschland bei Familienfreundlichkeit stark verbessert**



Laut IW policy paper:

Substantielle Verbesserungen bei  
finanzieller Unterstützung von  
Familien, Betreuungsinfrastruktur  
und Zeitpolitik für Familien



## Arbeit: Deutsche wollen mehr Freizeit



Karriereziele laut Toluna-Studie:

31% der Berufstätigen würden 2016 gern eine längere Auszeit machen und je 29% der Arbeitnehmer wollen entweder eine Vier-Tage-Woche durchsetzen oder mehr von zu Hause arbeiten.

## Arbeit: Deutsche wollen länger arbeiten



Einer Studie der Bundesagentur für Arbeit ergibt:

Die Wünsche von Erwerbstätigen nach längeren oder kürzeren Arbeitszeiten ergäben zusammengerechnet 1,35 Milliarden Stunden.

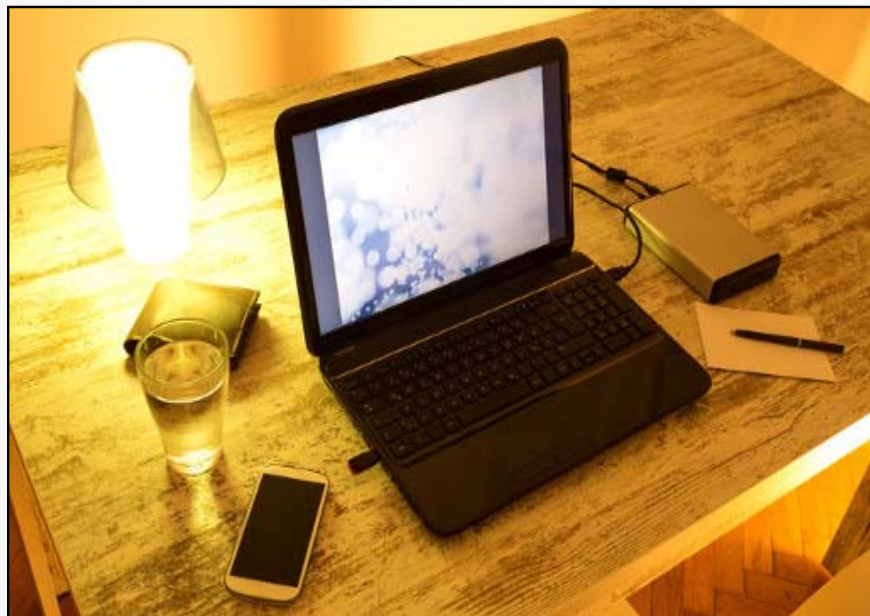
## Arbeitszeit: Überstunden sind an der Tagesordnung



Eine DGB-Umfrage ergibt:

Jeder dritte in Vollzeit Arbeitende verbringt 45 Stunden und mehr im Job. 17% arbeiteten sogar mehr als 48 Stunden.

## Arbeitszeit: Überstunden sind nicht an der Tagesordnung



Statistisches Bundesamt belegt:

Nur 7% der Vollzeit-Arbeitnehmer arbeiten mehr als 48 Stunden pro Woche.

## Generation Y: Die Jugend krepelt die Arbeitswelt um



Work-Life-Balance und Mitspracherechte:  
Die Generation Y verlangt Arbeitgebern einiges ab. Doch sie kann auch hart arbeiten.

## Generation Y: Jugend wie gewünscht total angepasst



Bieder und frei von Ideen.  
Der Generation Y wird  
vorgeworfen, sie sei zu  
angepasst.  
Doch sie hält sich einfach  
nur an die Spielregeln.

## Generation Y: Die Jugendlichen wirken wie Zombies



Wer heute zur jungen Generation zählt, irrt oft durchs Leben. Ohne Drive und Pfeffer, aber mit großem Appetit auf Lob und Anerkennung.










Kulturelle  
Kraftfelder  
verstehen

Wer wissen will, was  
wirklich los ist, sollte  
einfach die Menschen im  
System fragen ...

Guardian 

## Kortikales System

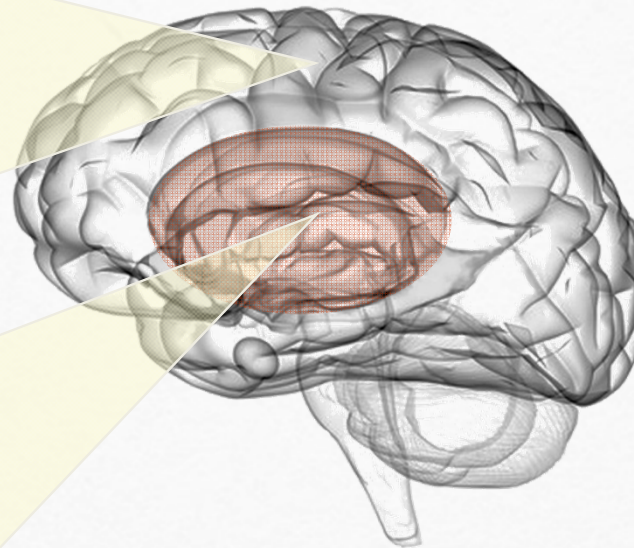
rational – instabil – bewusst

Meinungen  
Einstellungen

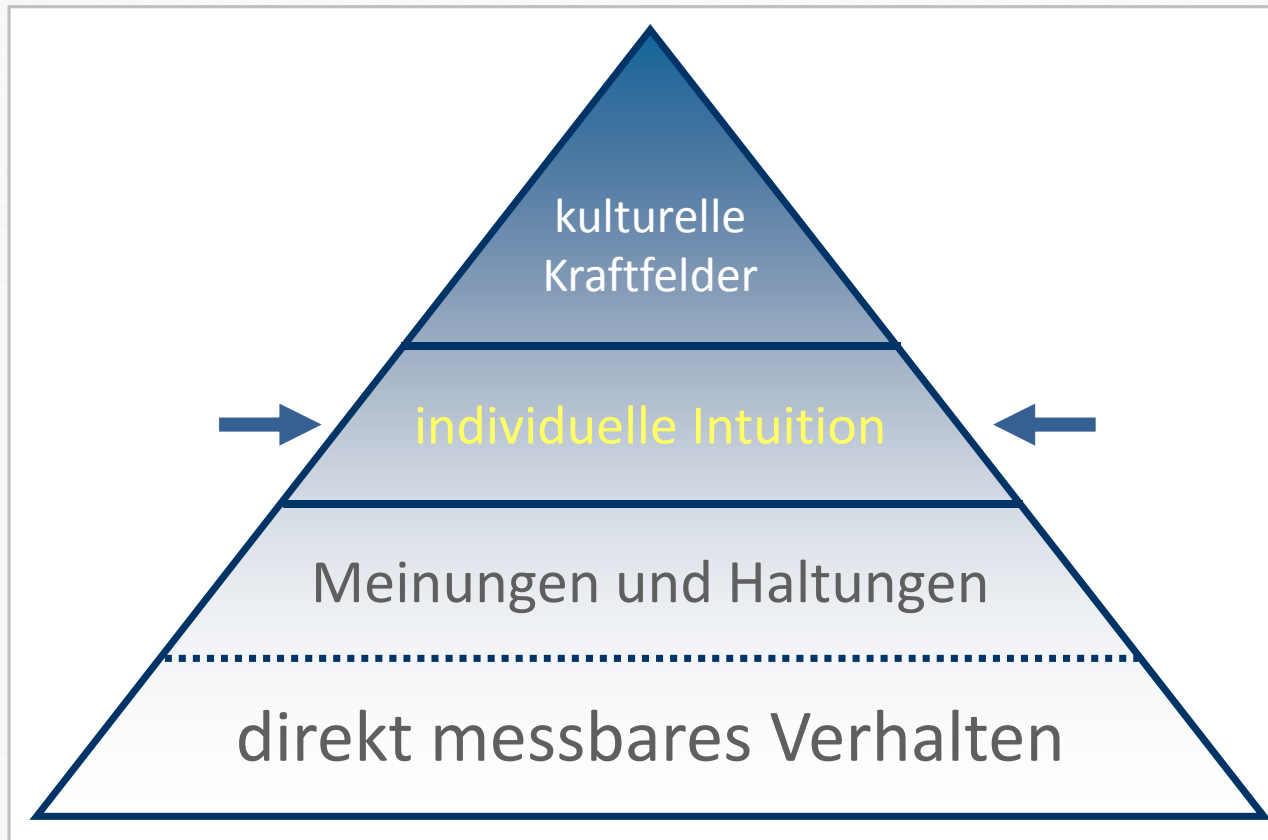
Entscheidung  
Bewertung

emotional – stabil – unbewusst

## Limbisches System

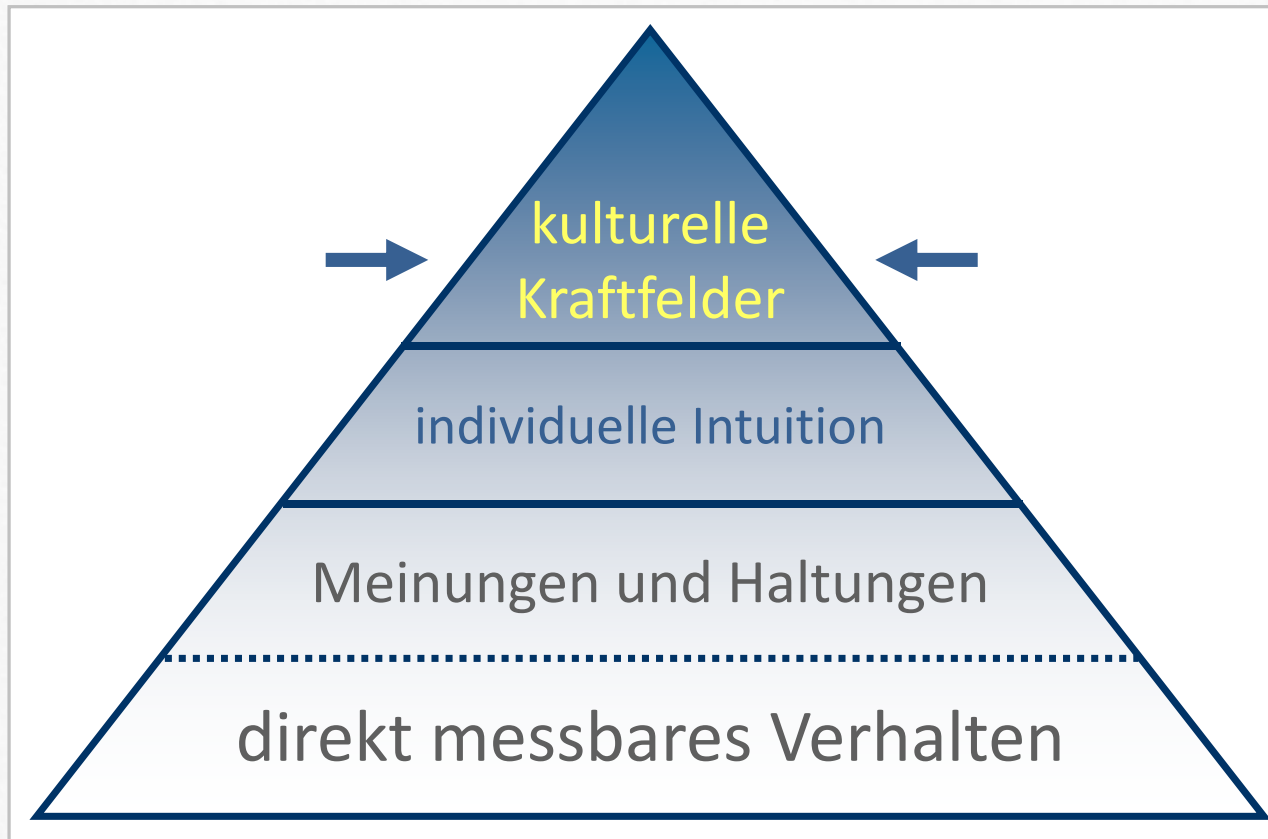






Jedes Individuum in einer Kultur ist über seine Intuition ein Messinstrument für kulturelle Kraftfelder

quasi statistisches Wahrnehmungsorgan (Noelle-Neumann)



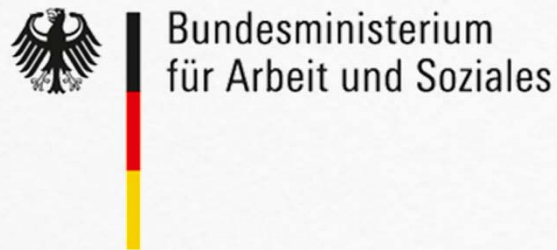
Die messende Analyse kultureller Kraftfelder ist methodisch eine Herausforderung

## 4.

# Studie „Gute Führung“: Führungskräfte fordern überwiegend Paradigmenwechsel der Führungskultur

# Gute Führung – Führungskultur in Deutschland: Zukunftsentwicklung und zentrale Erfolgsfaktoren 400 Interviews mit Führungskräften

Gefördert durch:



aufgrund eines Beschlusses  
des Deutschen Bundestages

Im Rahmen der Initiative:



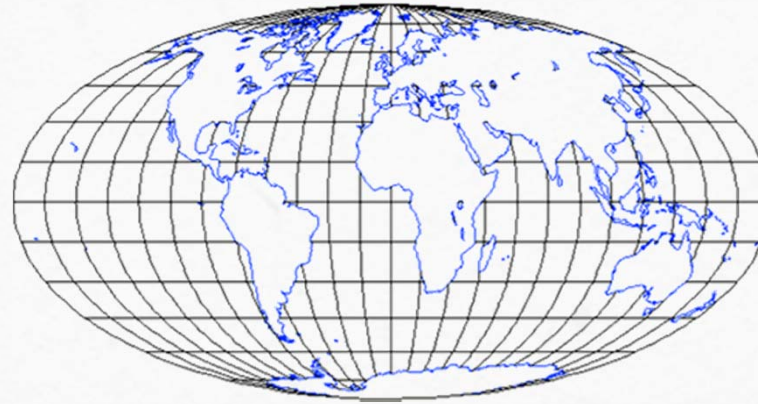
INQA



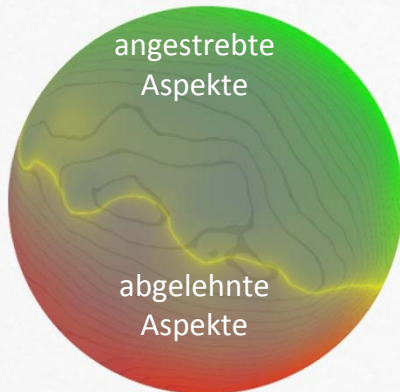
# METHODEN ERLÄUTERUNG



3D Raum (Globus)

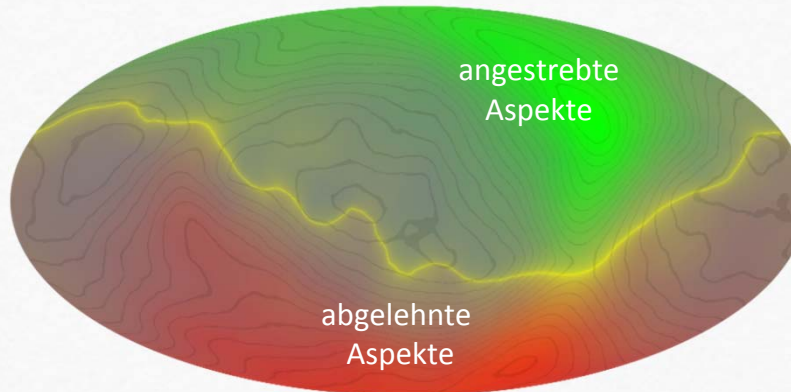


2D Projektion (Mollweide)



angestrebte  
Aspekte

abgelehnte  
Aspekte

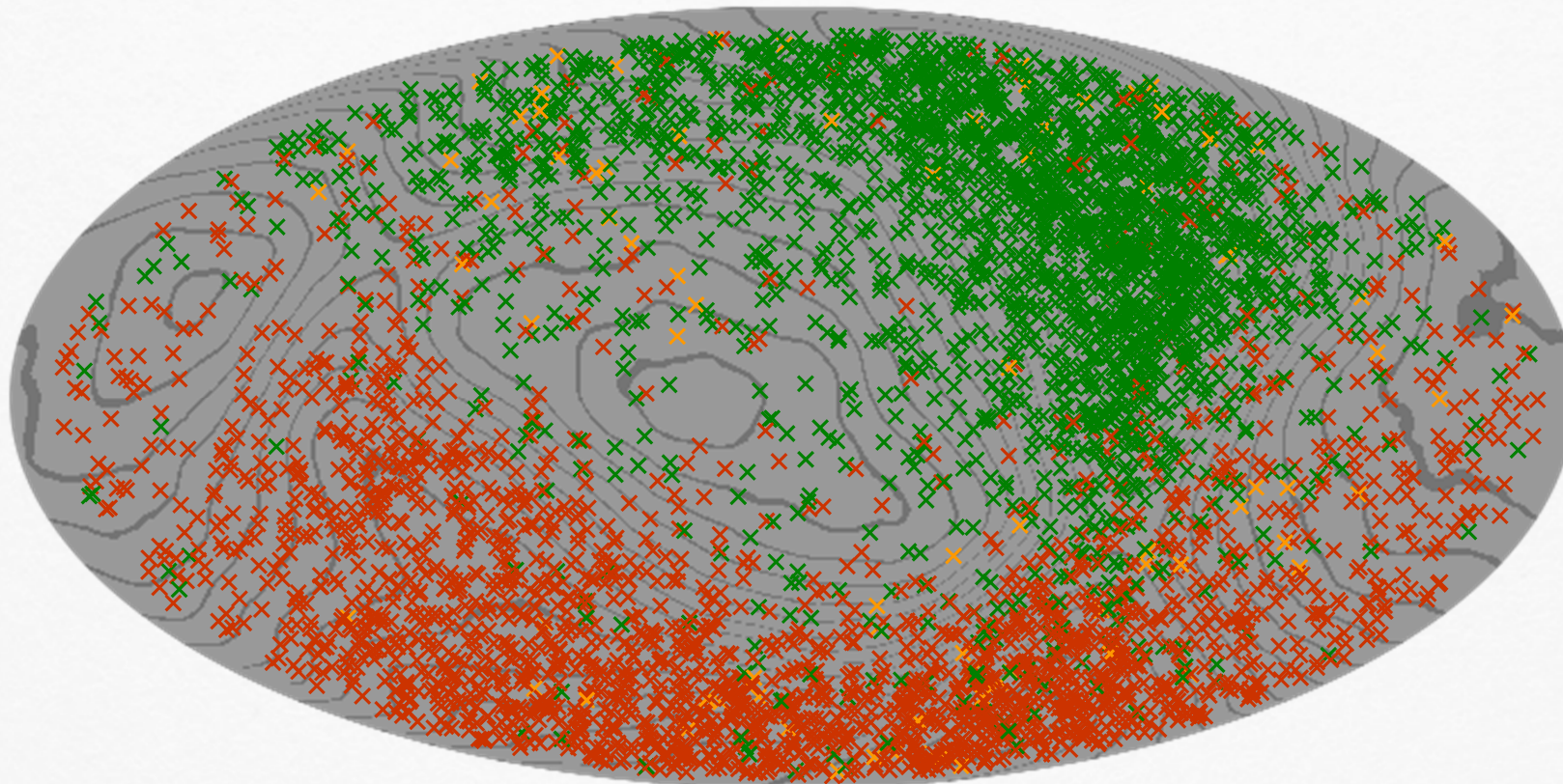


angestrebte  
Aspekte

abgelehnte  
Aspekte

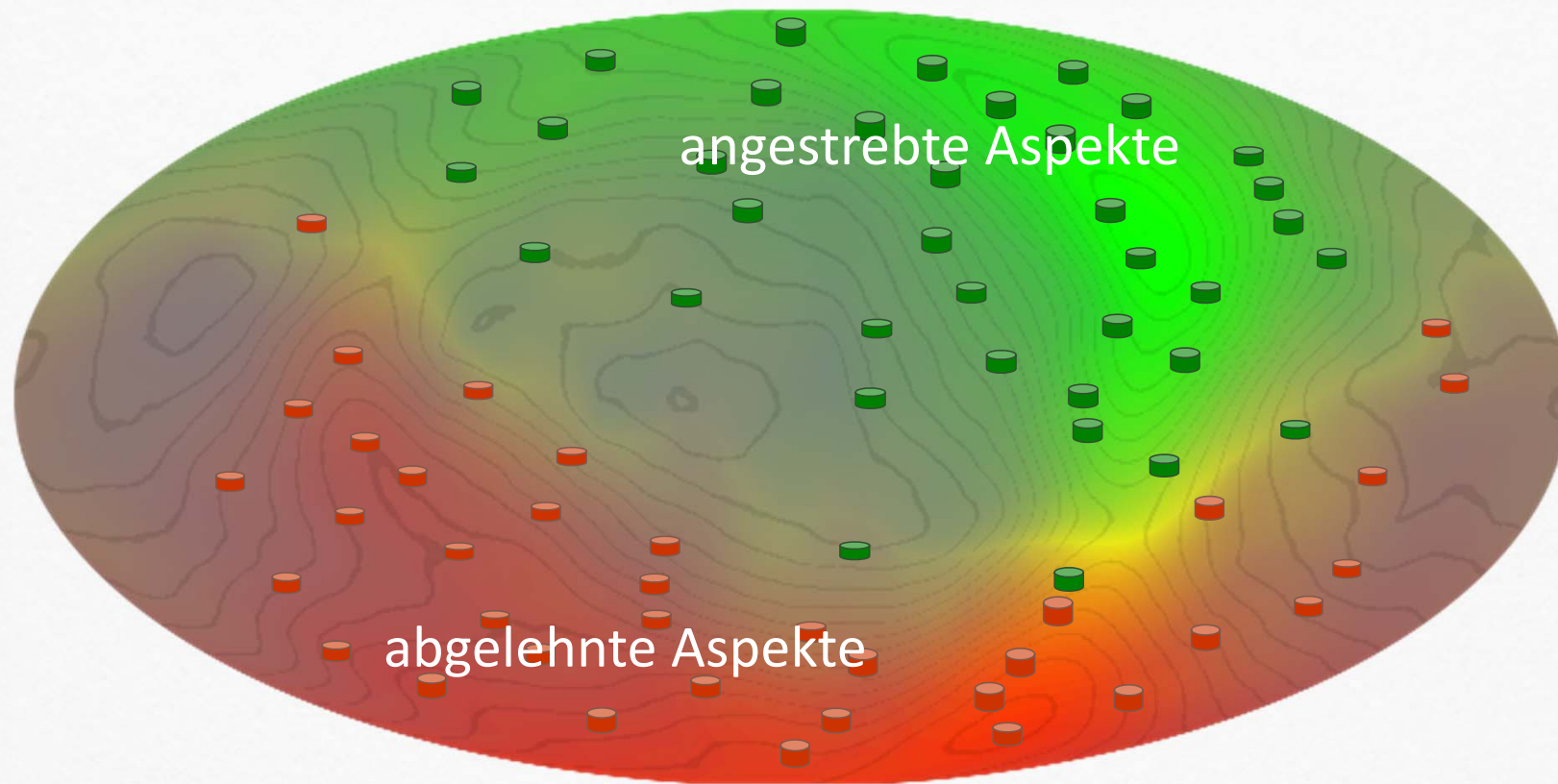
Die Mollweide-Projektion transformiert die Kugeloberfläche der „Wertewelt“ in eine ebene Ellipsenform.

## 4.636 FREI GENANNTEN ORIGINALAUSSAGEN...



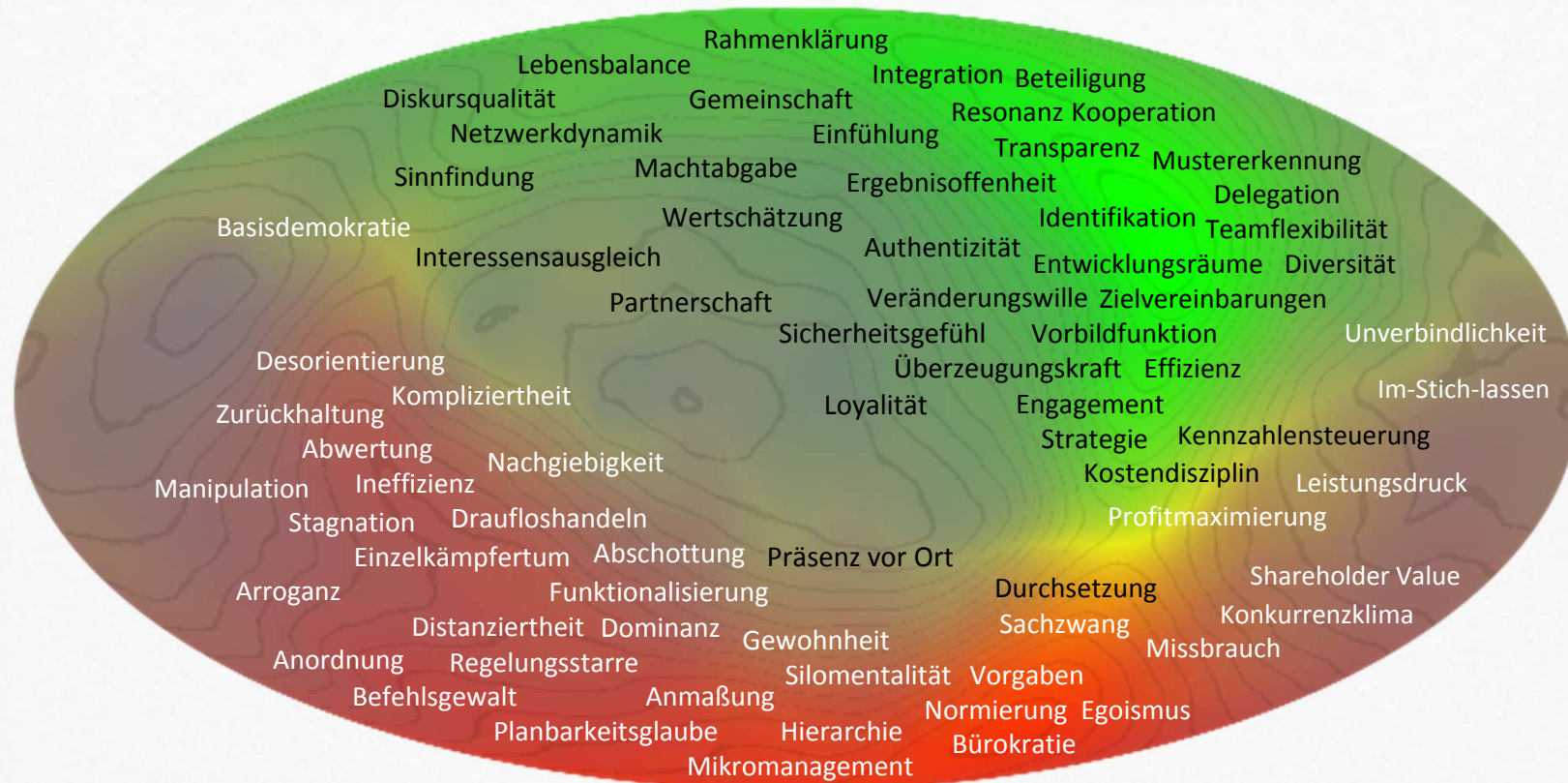
(Führungskräfte, n = 400)

# THEMENPOSITION IM BEWERTUNGSRAUM „GUTE FÜHRUNG“



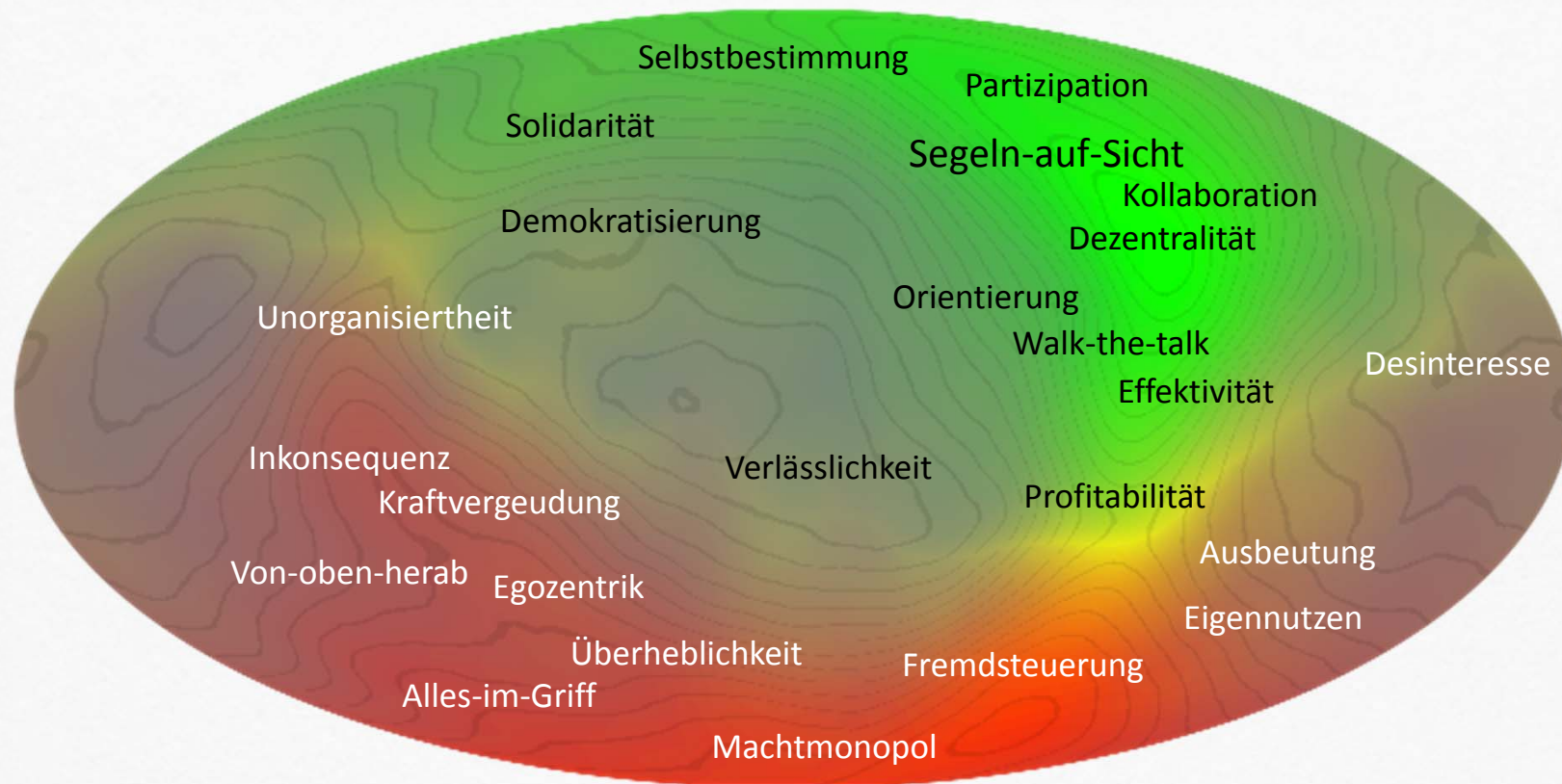
(Führungskräfte, n = 400)

# THEMENPOSITION IM BEWERTUNGSRAUM „GUTE FÜHRUNG“



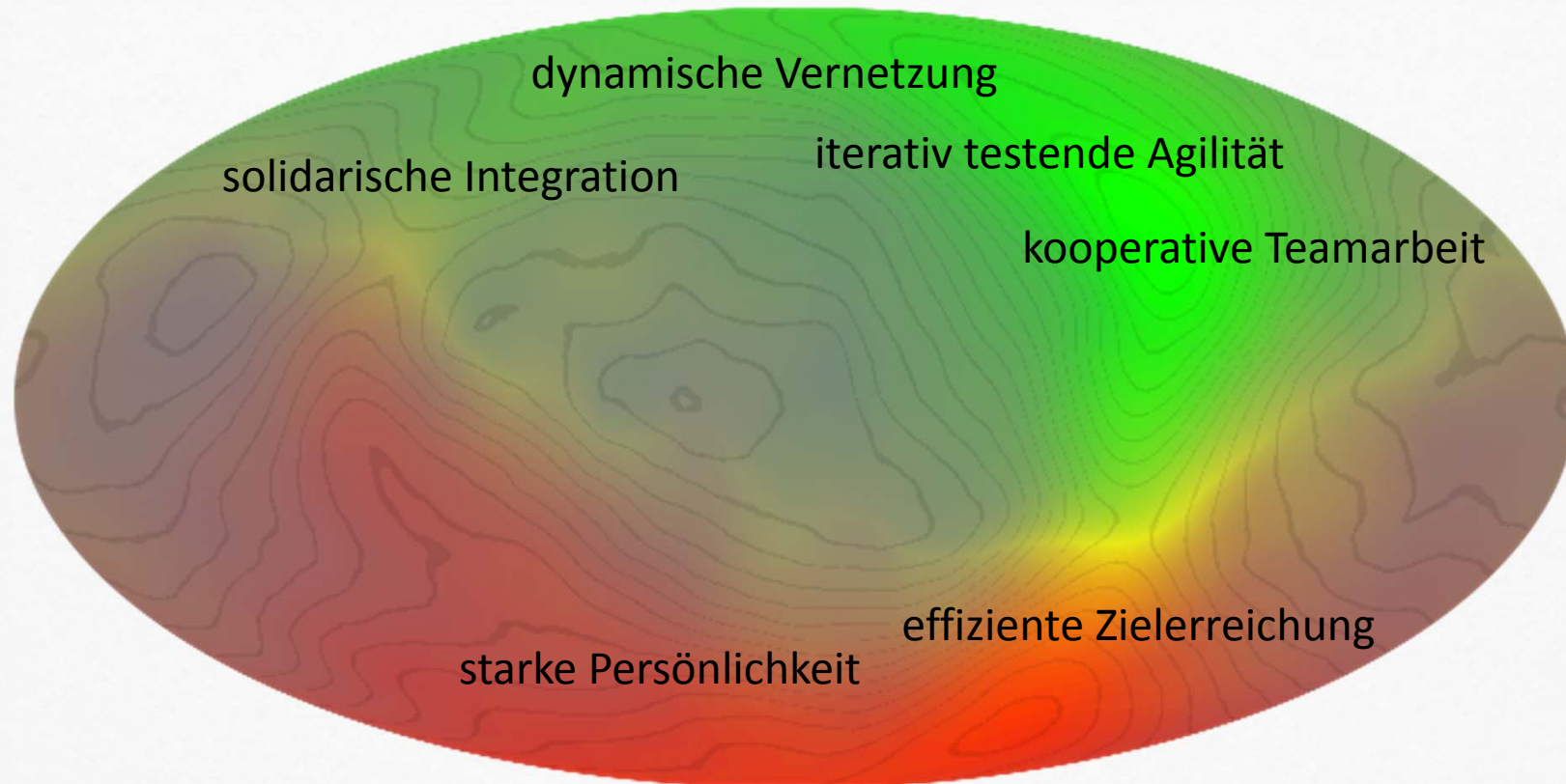
(Führungskräfte, n = 400)

## ... VERDICHET ZU 24 RESONANZFELDERN ...



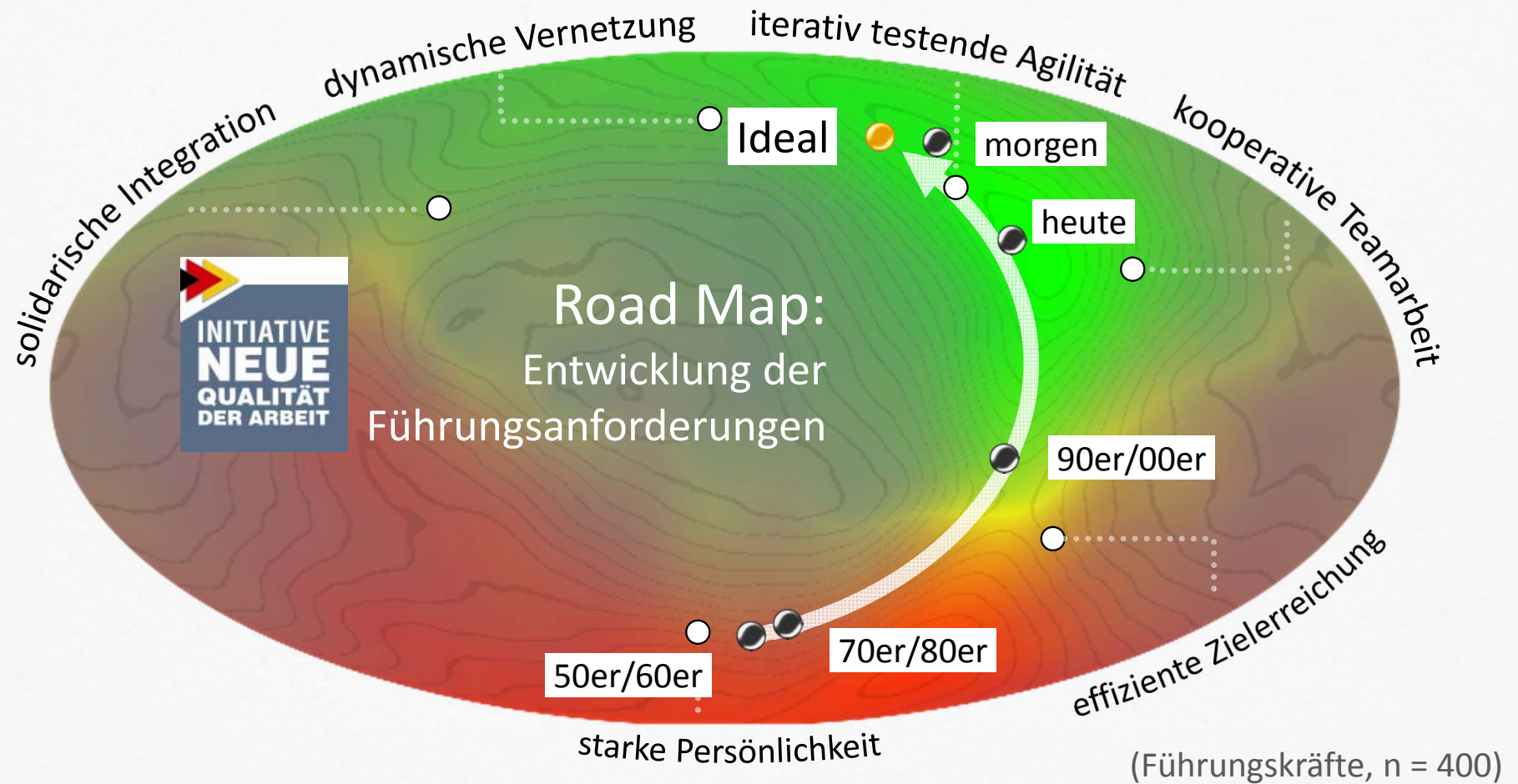
(Führungskräfte, n = 400)

# SECHS KLAR UNTERSCHIEDBARE PRINZIPIEN VON „GUTER FÜHRUNG“

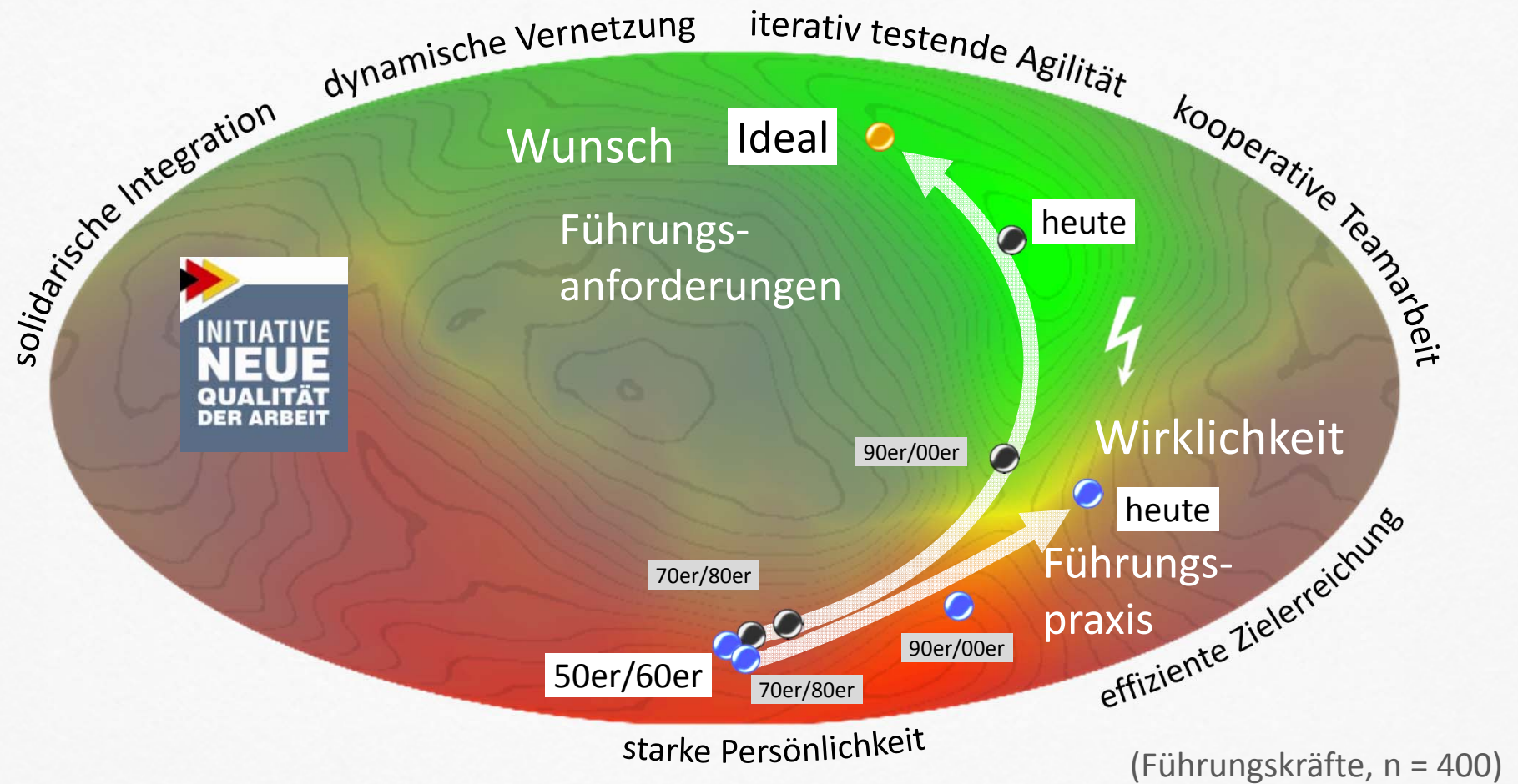


(Führungskräfte, n = 400)

# ROAD MAP DER ENTWICKLUNG VON „GUTE FÜHRUNG“

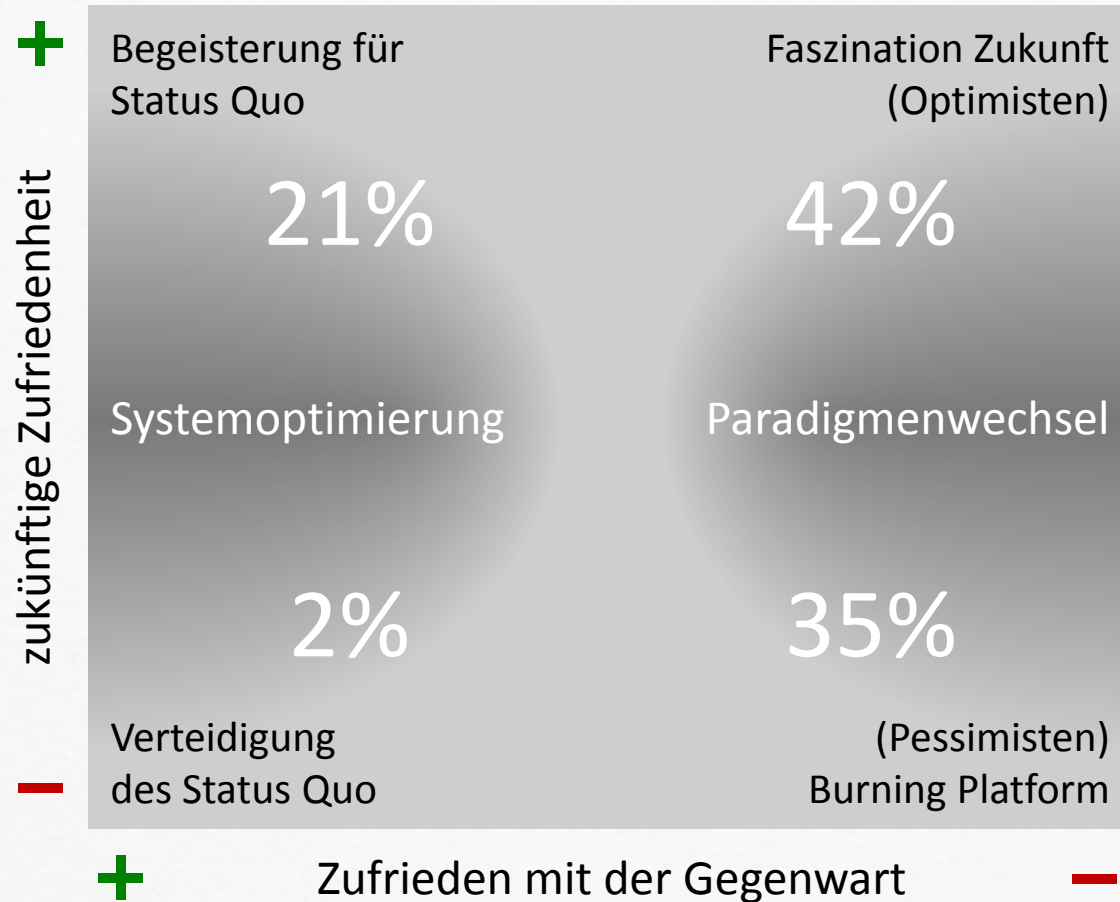


# ROAD MAP DER ENTWICKLUNG VON „GUTE FÜHRUNG“





# FÜHRUNGSKRÄFTE WÜNSCHEN SICH EINEN PARADIGMENWECHSEL



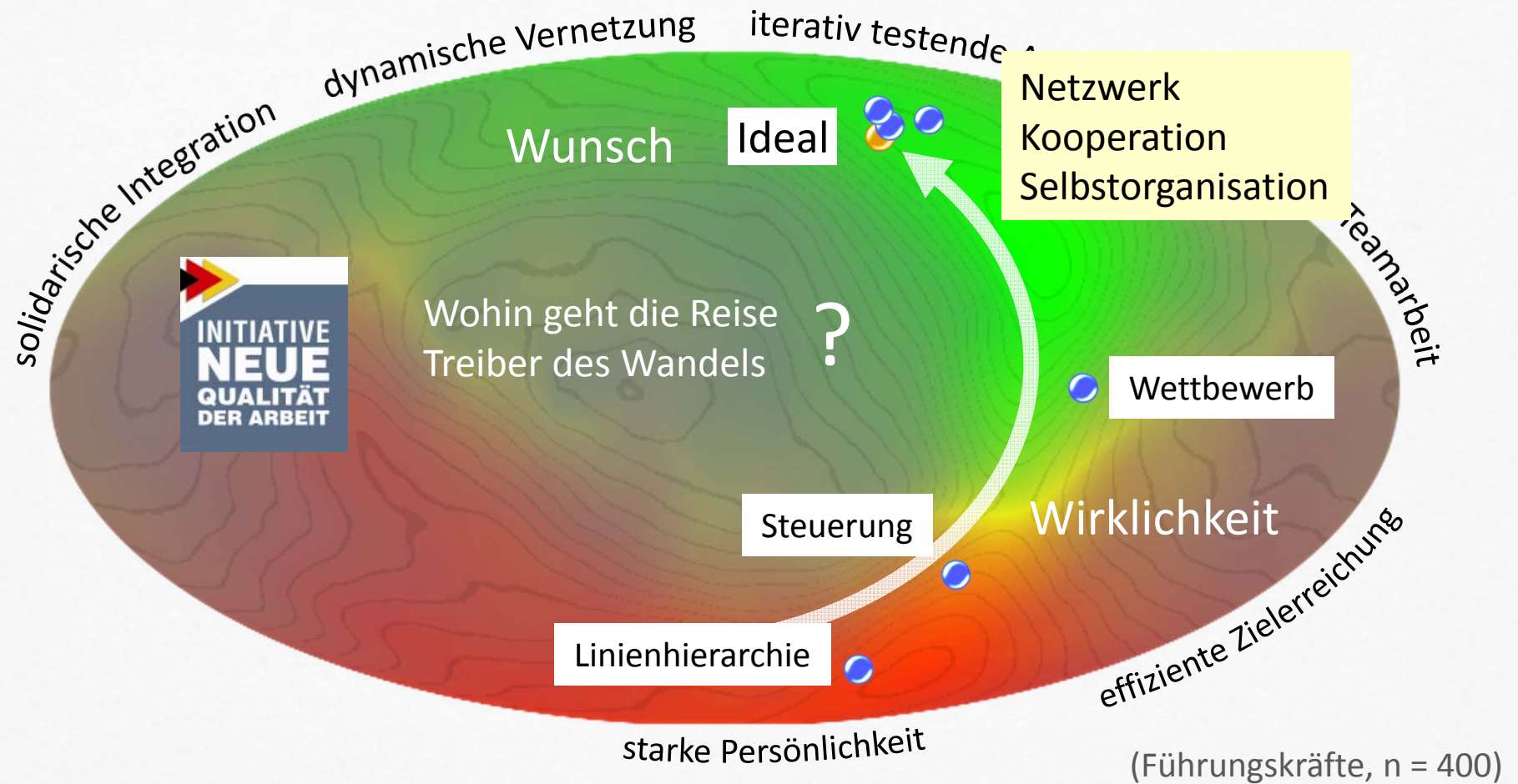
**77%** der Führungskräfte halten einen **Paradigmenwechsel** für notwendig. **42%** glauben, dass wir in Deutschland bereits auf dem **richtigen Weg** sind.

(400 Befragte)

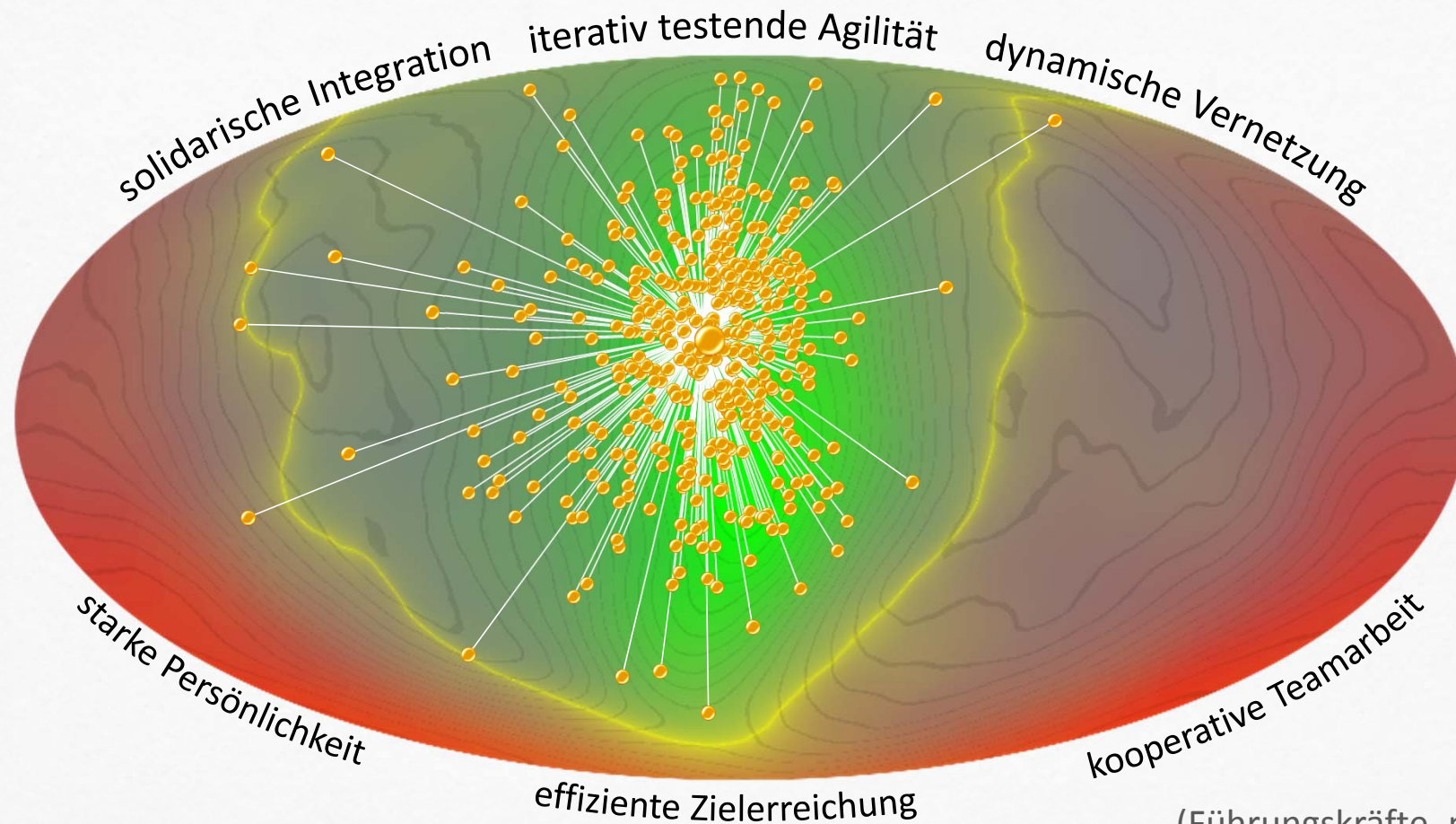
## 5.

Inhalte des Paradigmenwechsels: Wohin soll  
und muss die Reise in die Zukunft gehen?

# INHALTE DES PARADIGMENWECHSELS ?

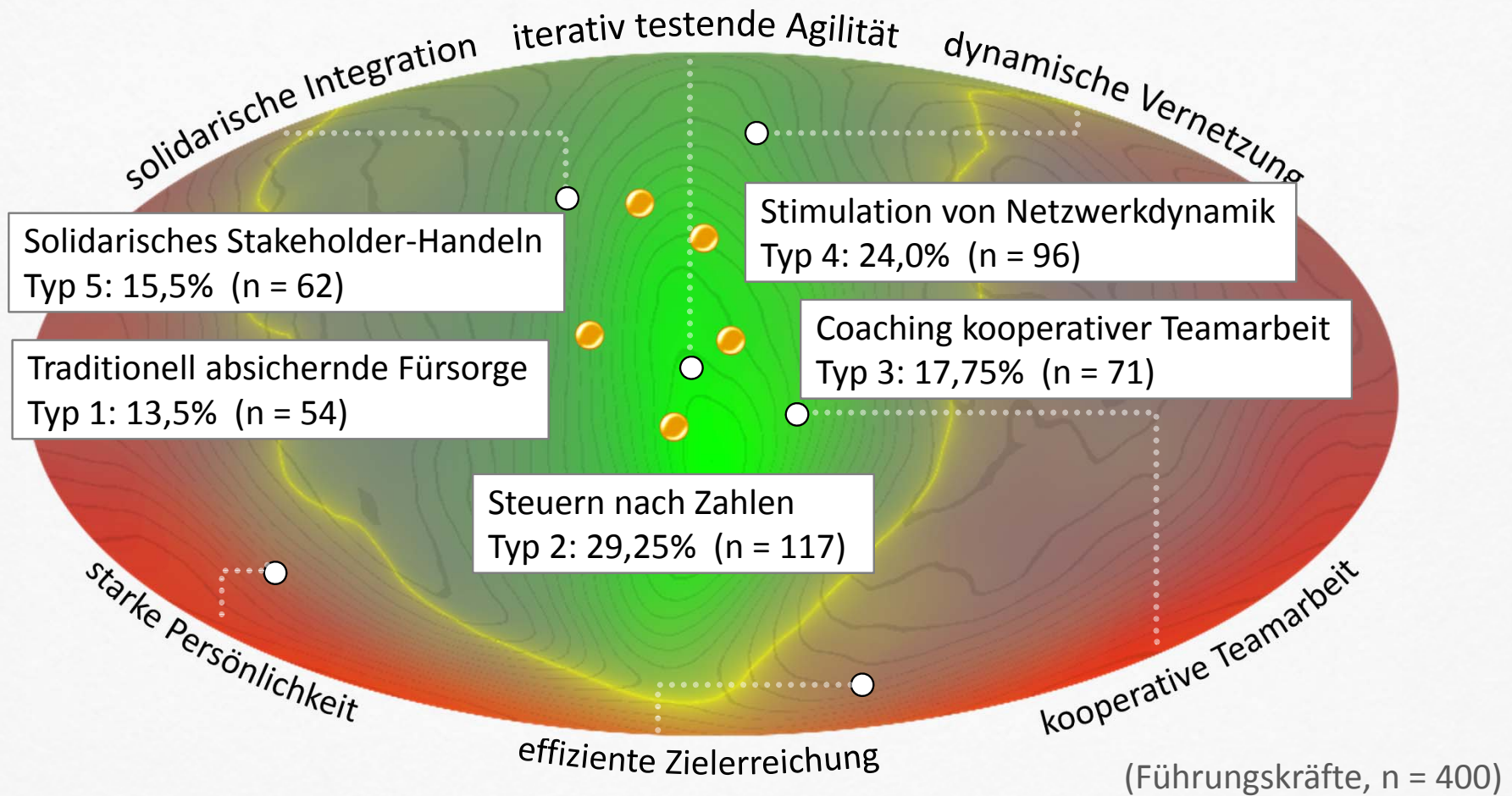


# STREUUNG DER PRÄFERENZ „GUTE FÜHRUNG“

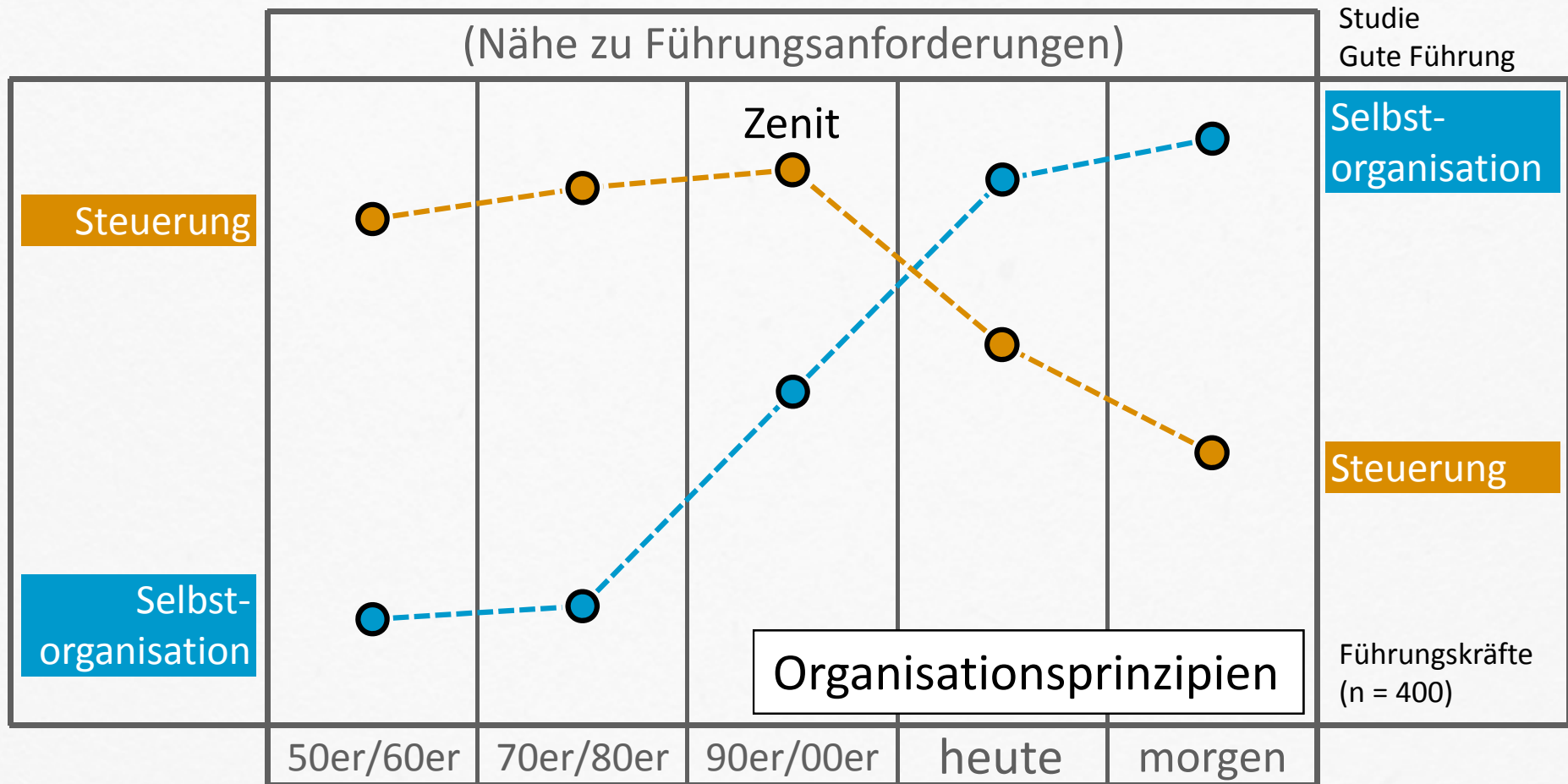


(Führungskräfte, n = 400)

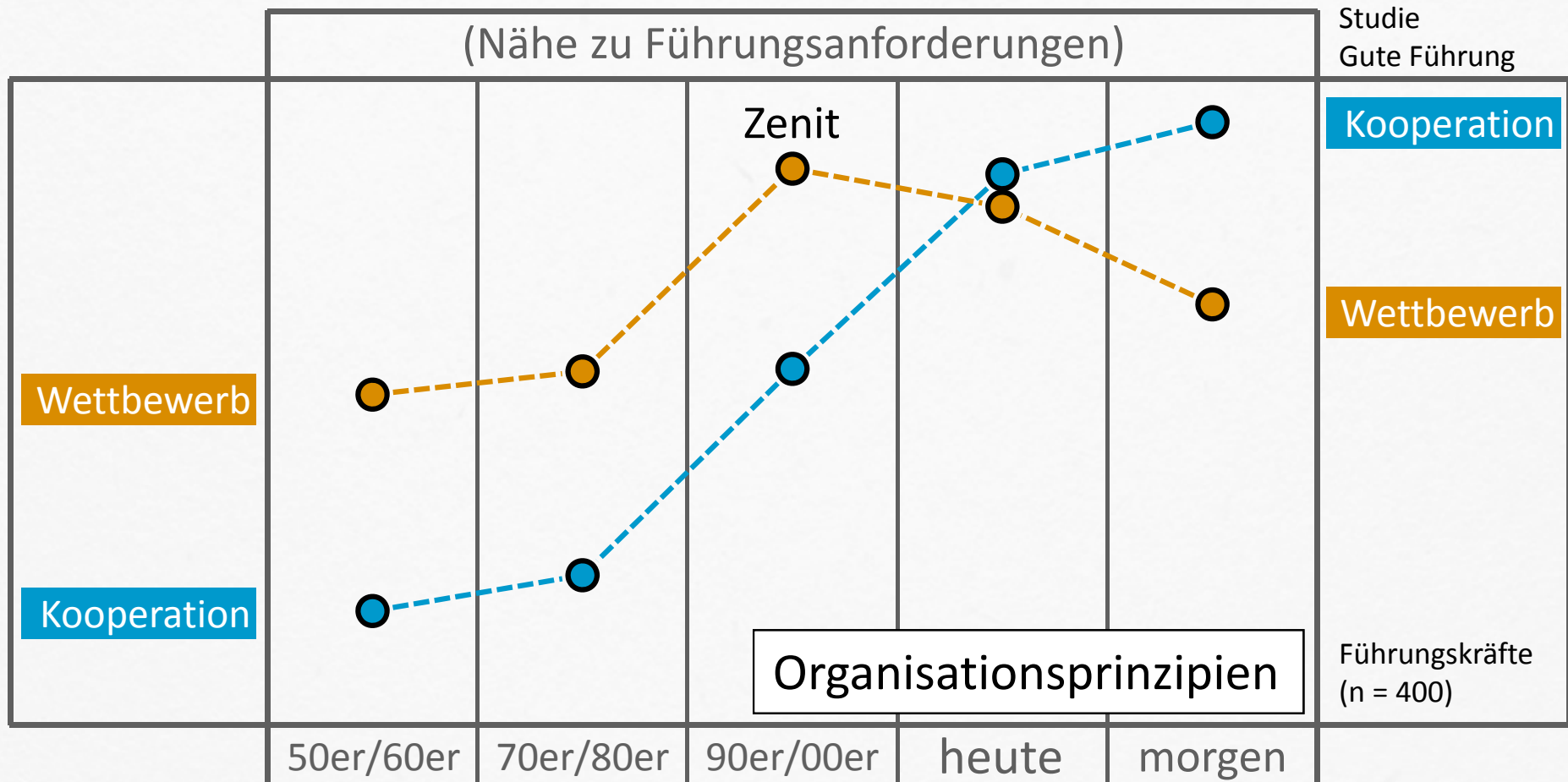
# STREUUNG DER PRÄFERENZ „GUTE FÜHRUNG“



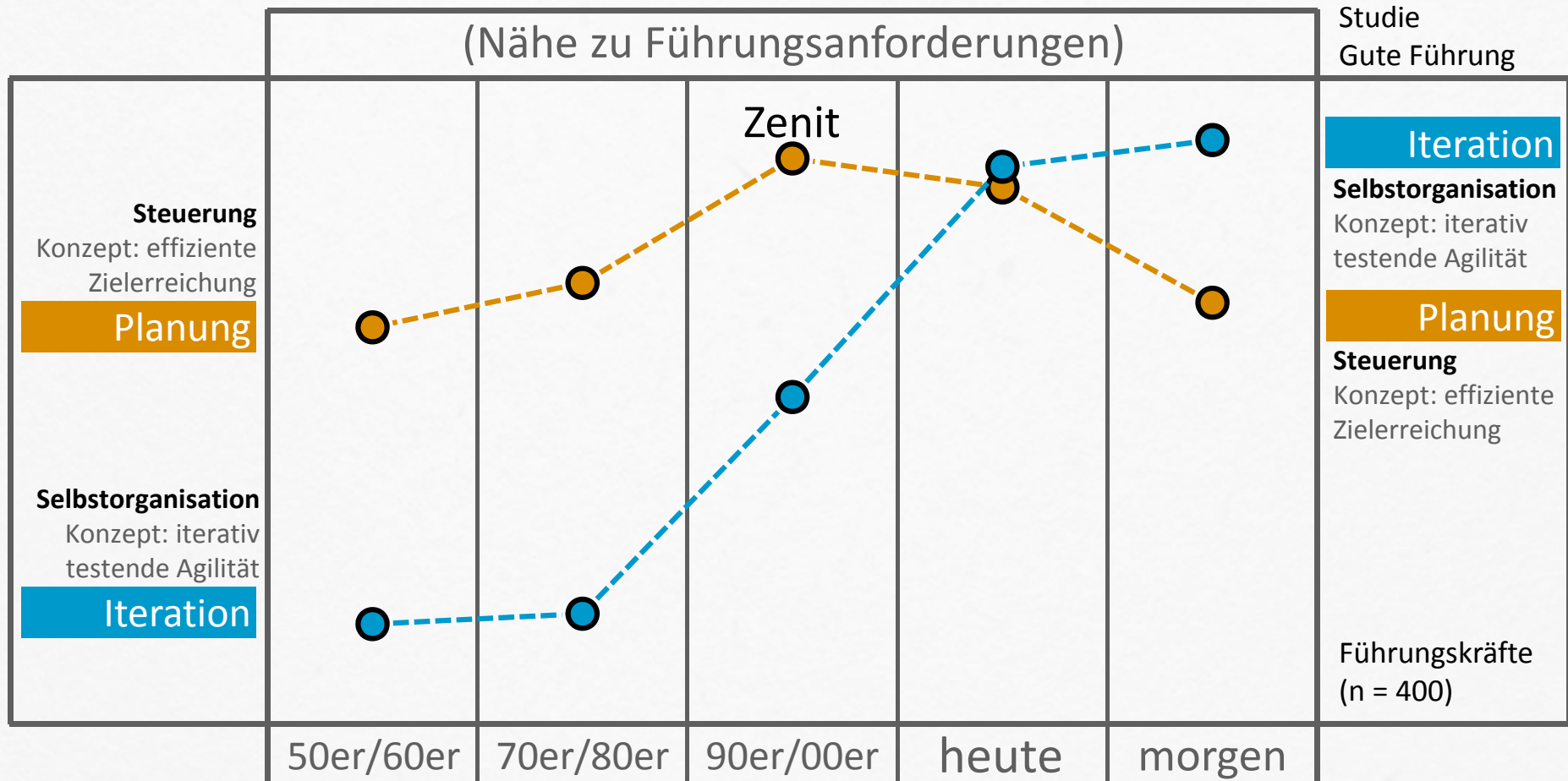
# INHALTE DES PARADIGMENWECHSELS ?



# INHALTE DES PARADIGMENWECHSELS ?

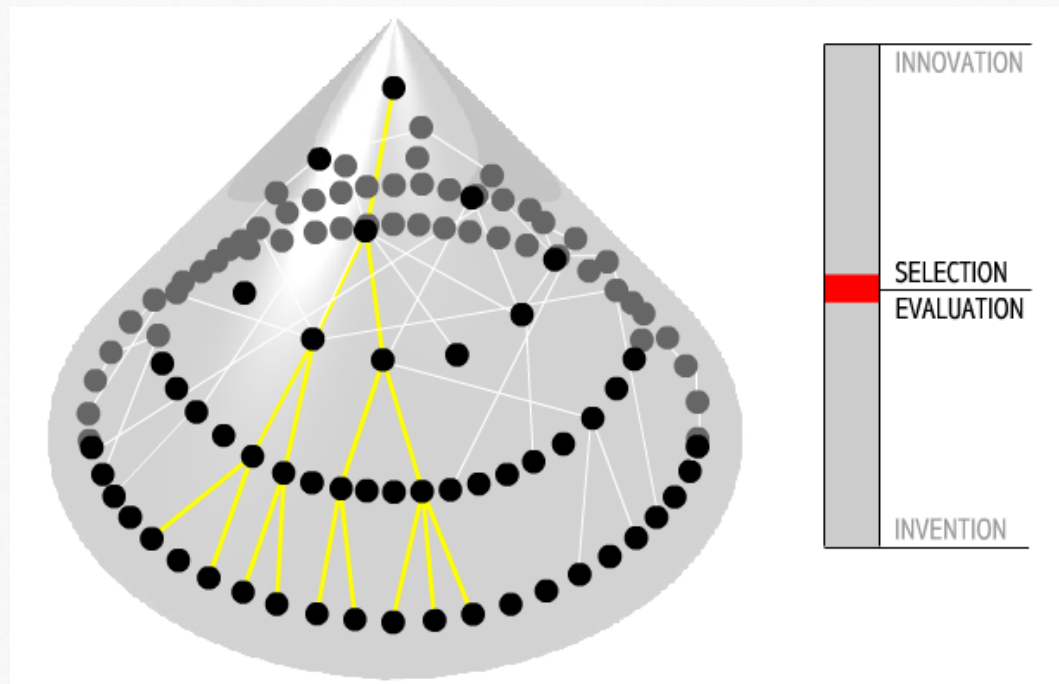


# INHALTE DES PARADIGMENWECHSELS ?





# EINE KULTUR, DIE BEIDE AGGREGAT-ZUSTÄNDE WERTSCHÄTZT. (AMBIDEXTRIE).



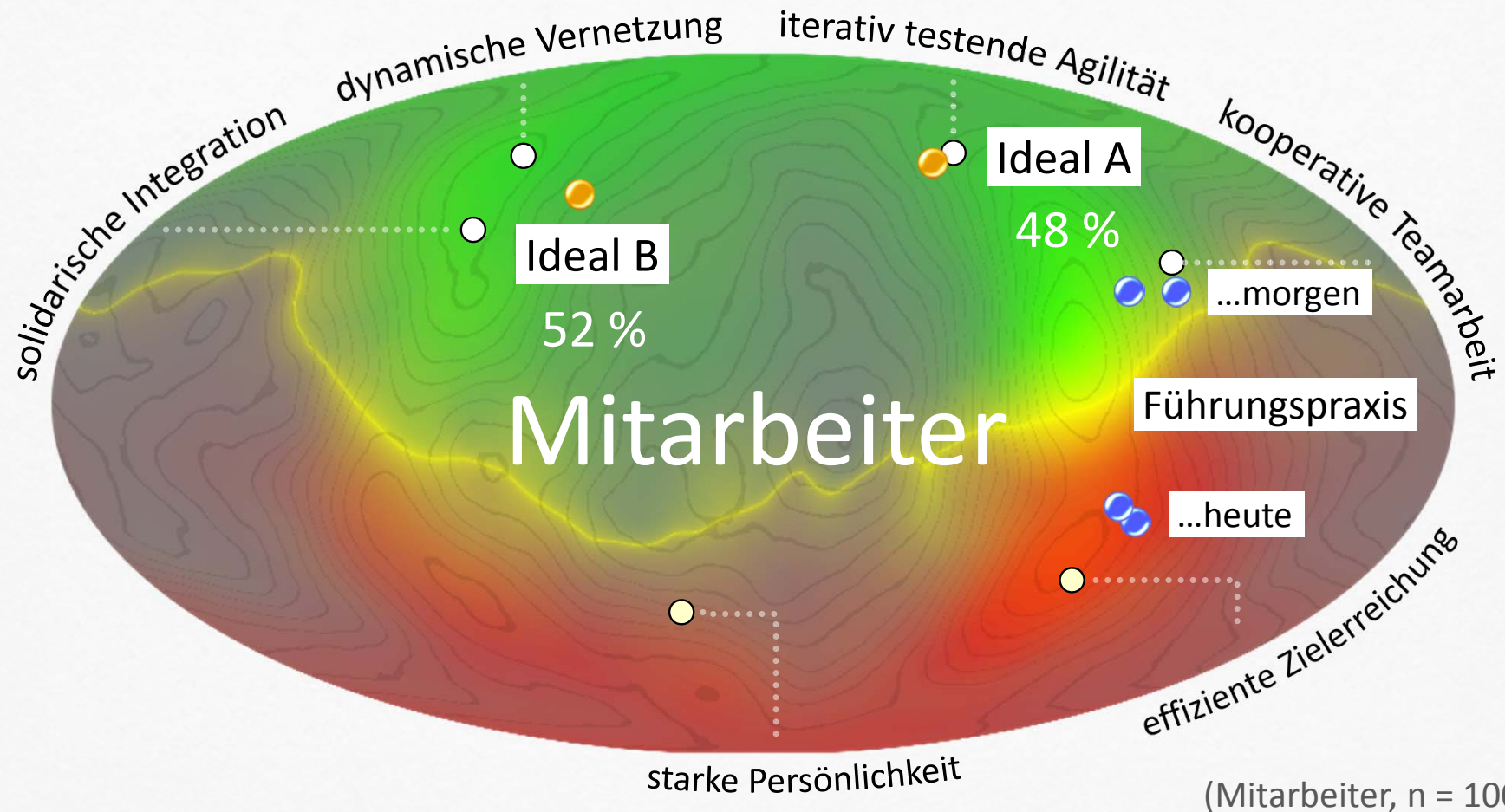
## Hierarchie

Optimierung  
Skalierung

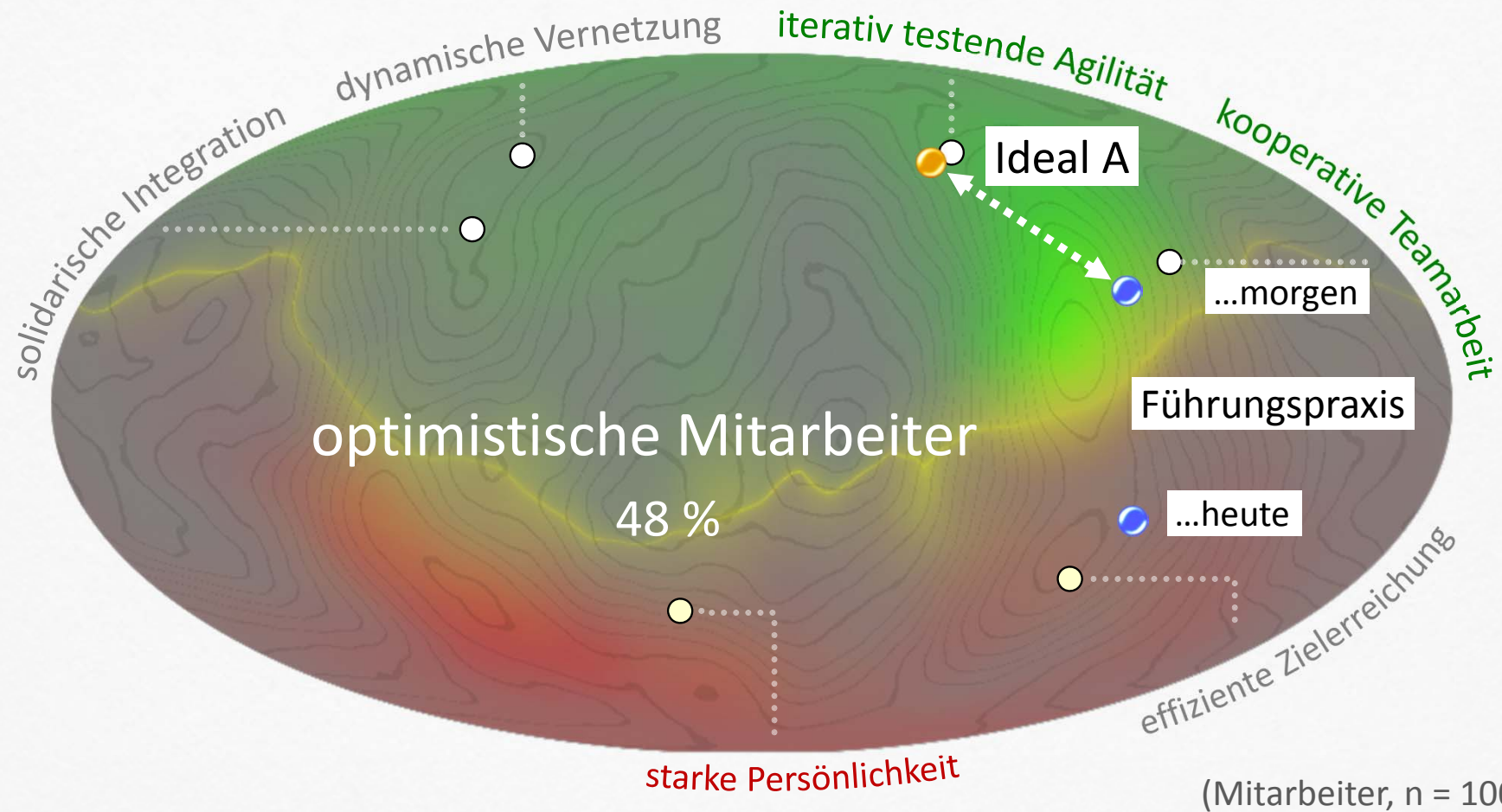
Erneuerung  
Kreativität

## Netzwerk

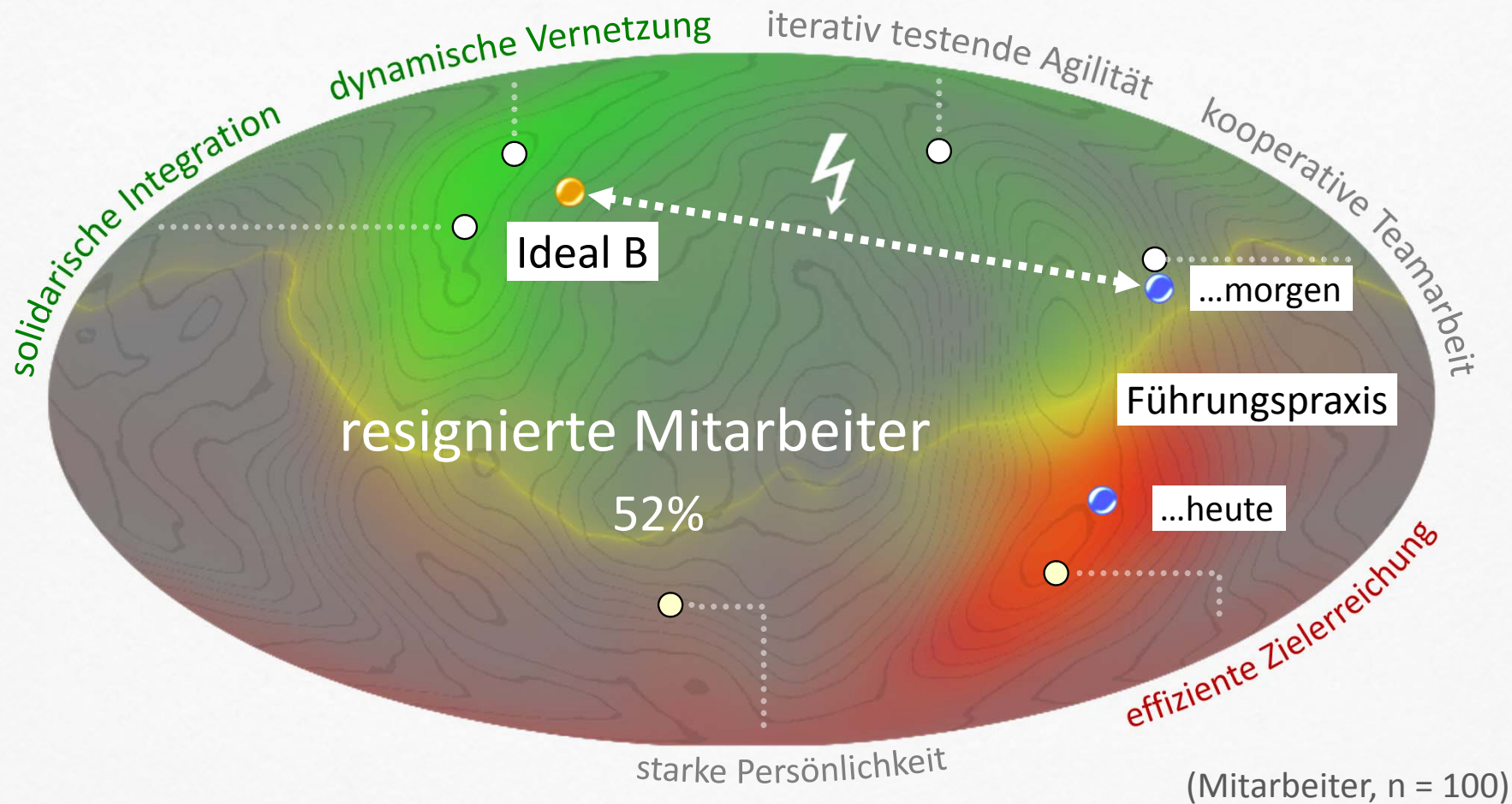
## ZWEI INKOMPATIBLE WERTEHORIZONTE BEI MITARBEITERN



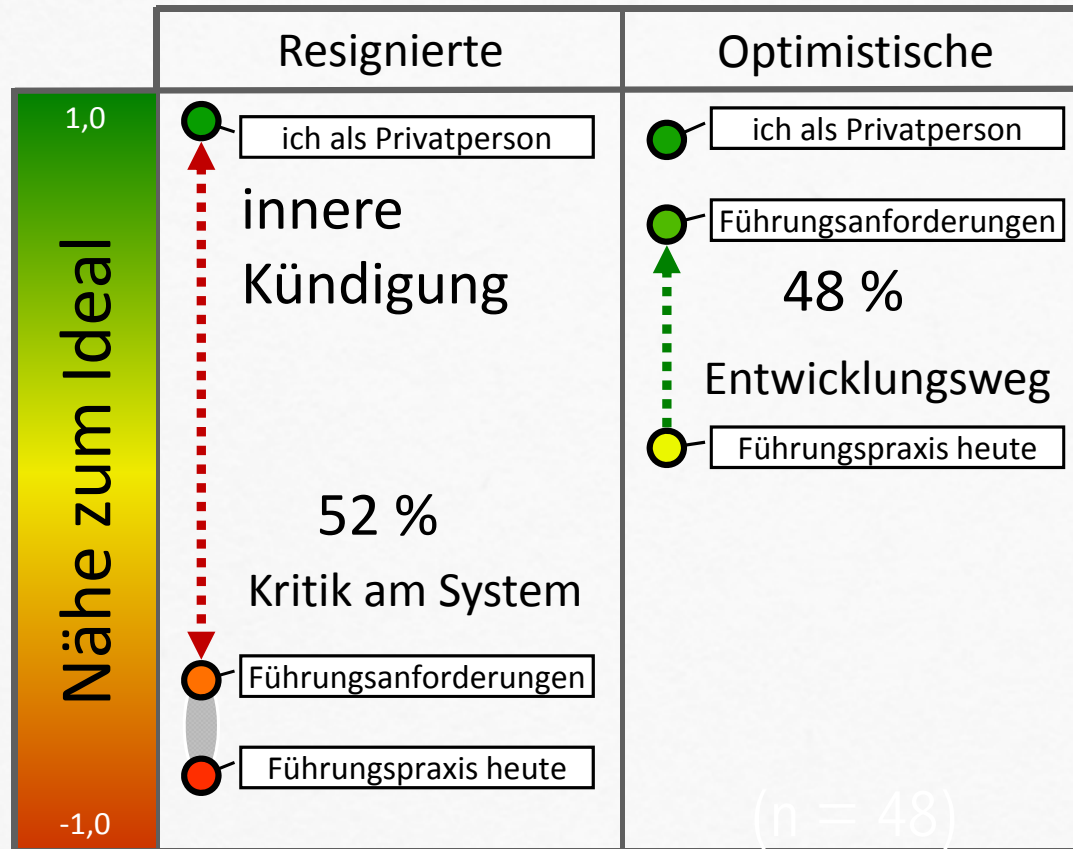
## ZWEI INKOMPATIBLE WERTEHORIZONTE BEI MITARBEITERN



# ZWEI INKOMPATIBLE WERTEHORIZONTE BEI MITARBEITERN



## ZWEI INKOMPATIBLE WERTEHORIZONTE BEI MITARBEITERN



Studie „Gute Führung“  
(n = 500)

Die resignierten Mitarbeiter machen nicht die Führungspersonen, sondern das Wirtschaftssystem für die Führungspraxis verantwortlich:

**Führung macht gut, was sie machen soll (Effizienz, Rendite).**



Vertrauen

## 6.

# Studie „Wertewelten Arbeiten 4.0“: große Wertevielfalt ohne starke Mitte

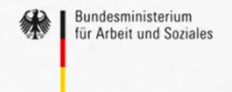
# STUDIEN- ERGEBNISSE.

W E R T E W E L T E N  
A R B E I T E N 4.0

BERLIN, DEN 15.03.2016, NEXTPRACTICE GMBH



Gefördert durch:





## ZUSAMMENSETZUNG DER INTERVIEWPARTNER

### Geschlecht

---- männlich	n = 529
---- weiblich	n = 471

### Alter

---- unter 30 Jahre	n = 173
---- 30 - 39 Jahre	n = 208
---- 40 - 49 Jahre	n = 281
---- 50 - 59 Jahre	n = 249
---- 60+ Jahre	n = 89

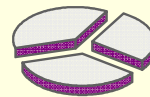
### Aktuelle Situation

---- Erwerbstätig	n = 945
---- Erwerbslos	n = 55

## Basis

(n = 1.000)

repräsentativ  
ausgewählte  
Interviewpartner,  
die dem  
Arbeitsmarkt zur  
Verfügung stehen



1,5 bis 2 Stunden  
pro Interview

  
nextexpertizer®

### Schulbildung

---- Hauptschulabschluss	n = 126
---- Realschulabschluss	n = 368
---- Polytechn. Oberschule	n = 47
---- (Fach-) Hochschulreife	n = 450
---- ohne Schulabschluss	n = 9

### Familienstand

---- verheiratet	n = 274
---- in fester Partnerschaft	n = 253
---- geschieden	n = 126
---- verwitwet	n = 11
---- ledig	n = 336

# ZUSAMMENSETZUNG DER INTERVIEWPARTNER

## Nielsen-Gebiete

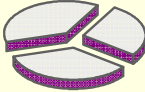
----- Nielsen 1	n = 161
----- Nielsen 2	n = 209
----- Nielsen 3a	n = 133
----- Nielsen 3b	n = 134
----- Nielsen 4	n = 162
----- Nielsen 5	n = 45
----- Nielsen 6	n = 77
----- Nielsen 7	n = 79

## Wohnumfeld

----- ländlich	n = 251
----- städtisch	n = 749

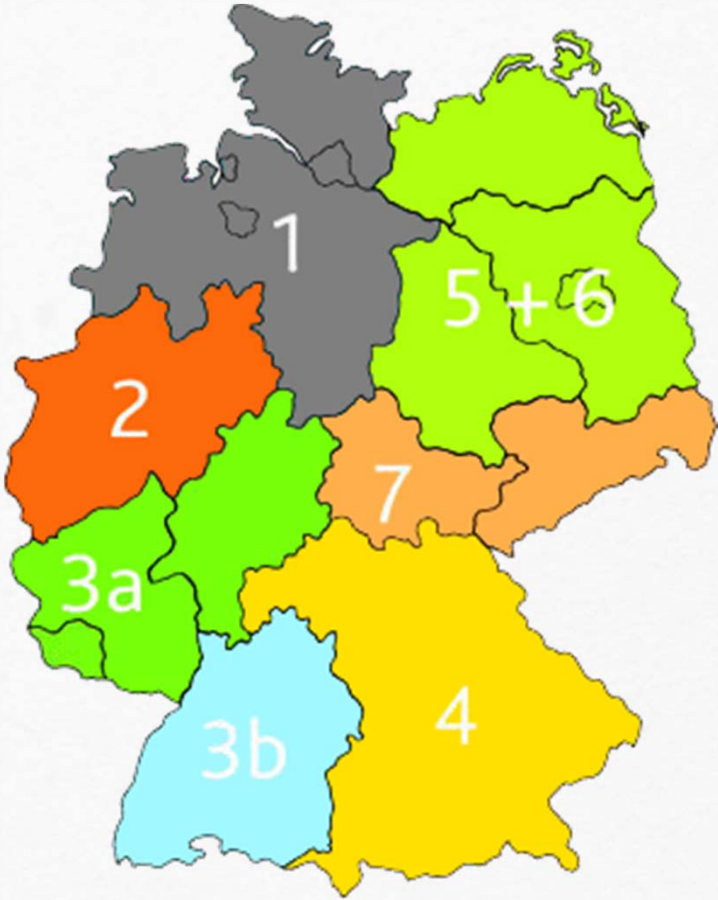
**Basis**  
(n = 1.000)

repräsentativ  
ausgewählte  
Interviewpartner,  
die dem  
Arbeitsmarkt zur  
Verfügung stehen



1,5 bis 2 Stunden  
pro Interview

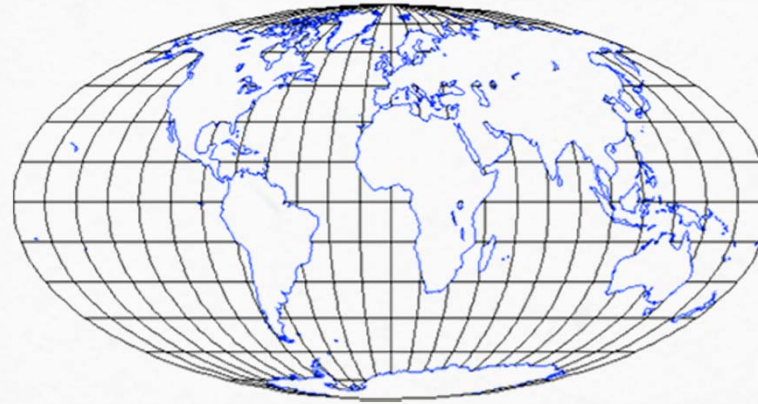
**nextexpertizer**®



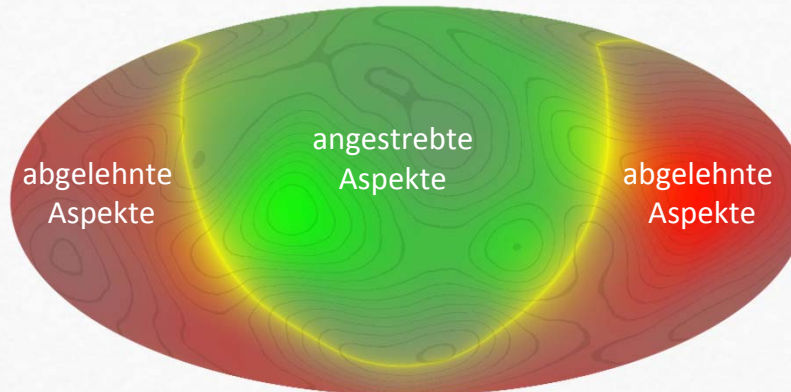
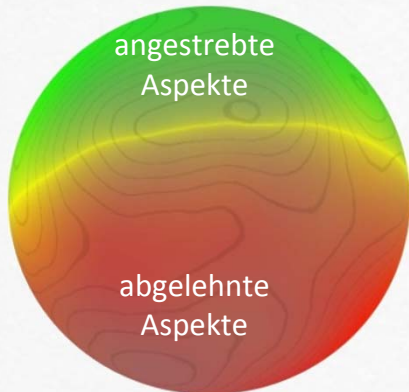
# KULTURRAUM ARBEIT IN DEUTSCHLAND



3D Raum (Globus)

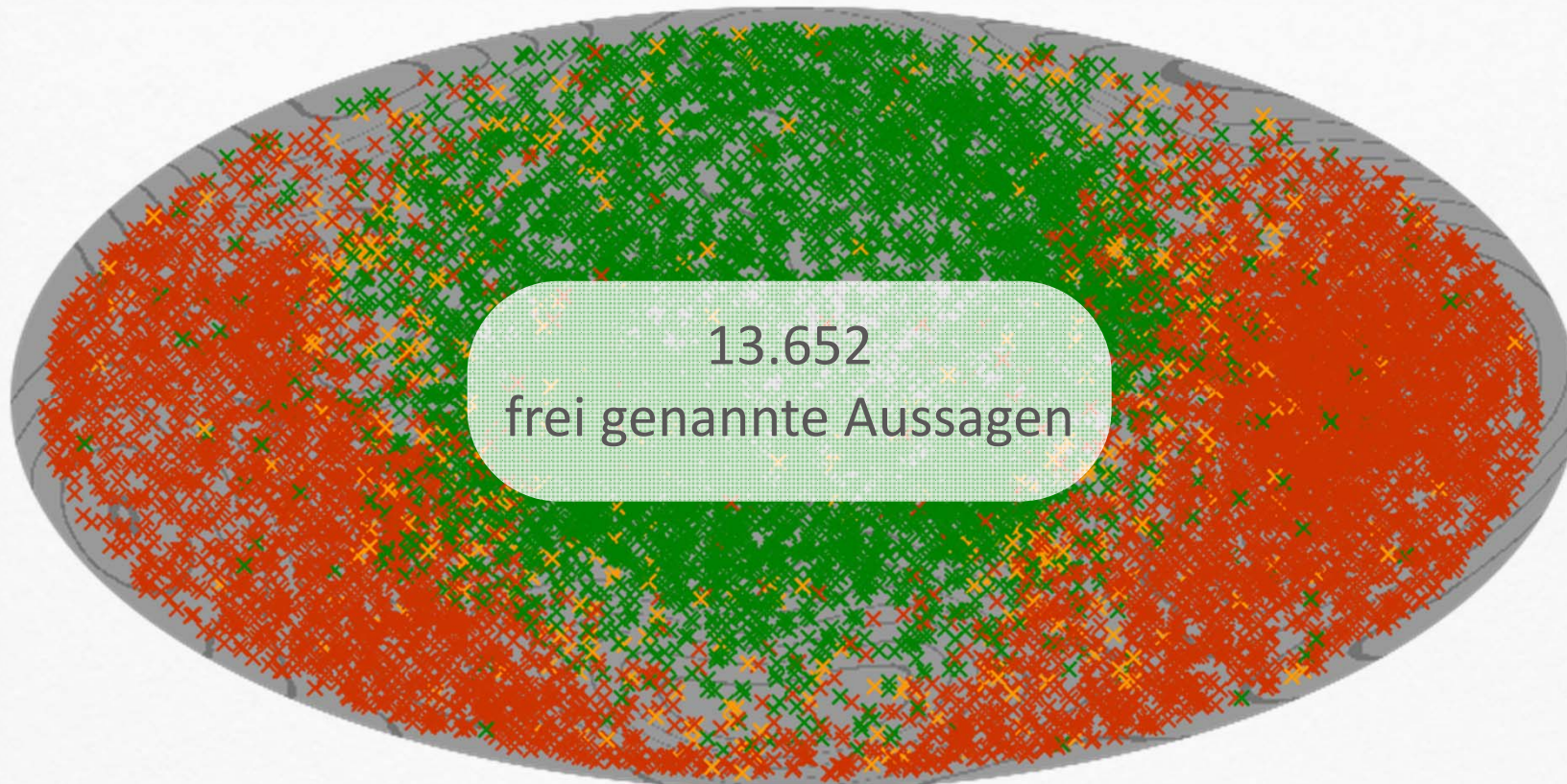


2D Projektion (Mollweide)



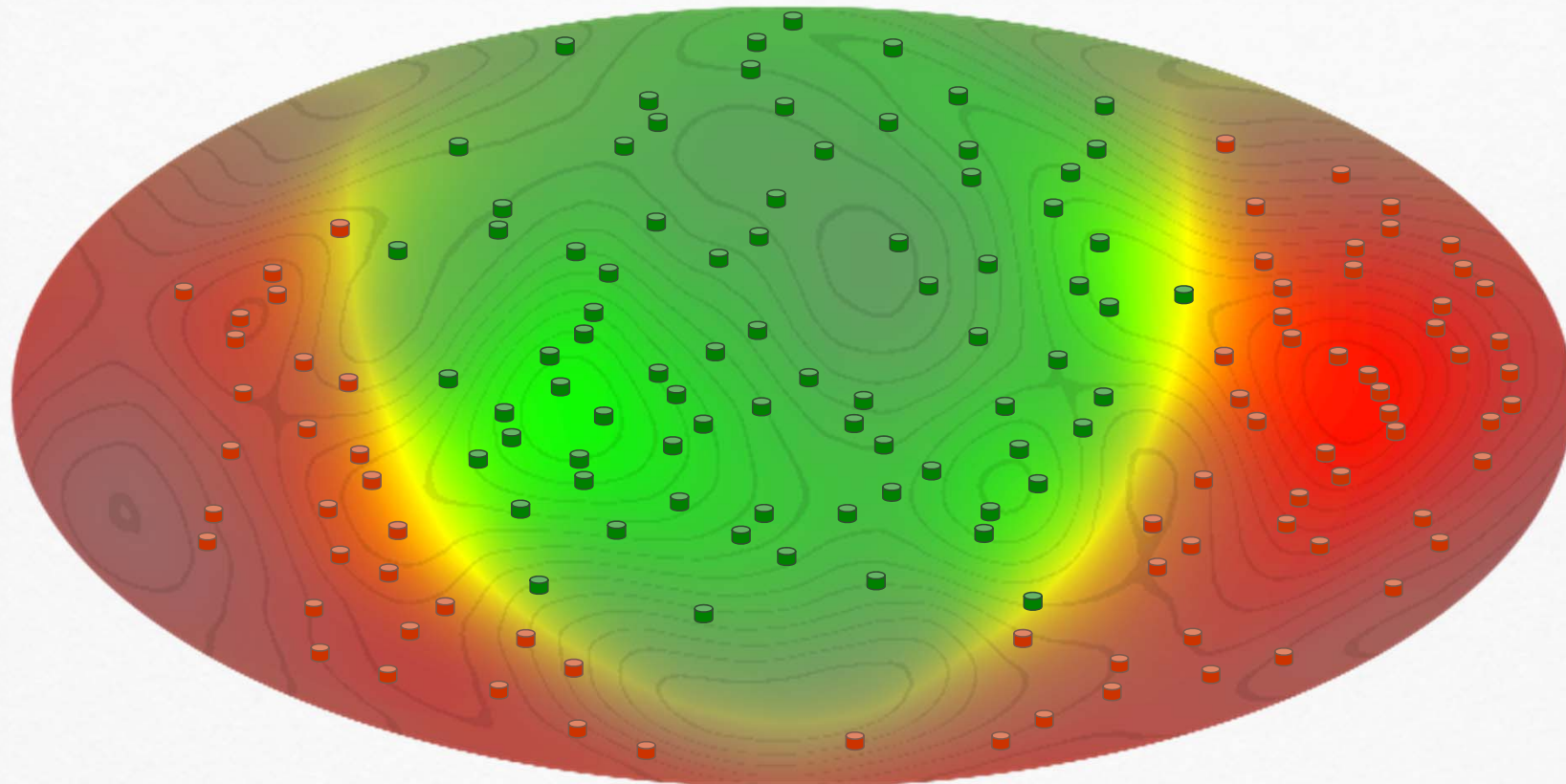
Die Mollweide-Projektion transformiert die Kugeloberfläche der „Wertewelt“ in eine ebene Ellipsenform.

# KULTURRAUM ARBEIT IN DEUTSCHLAND



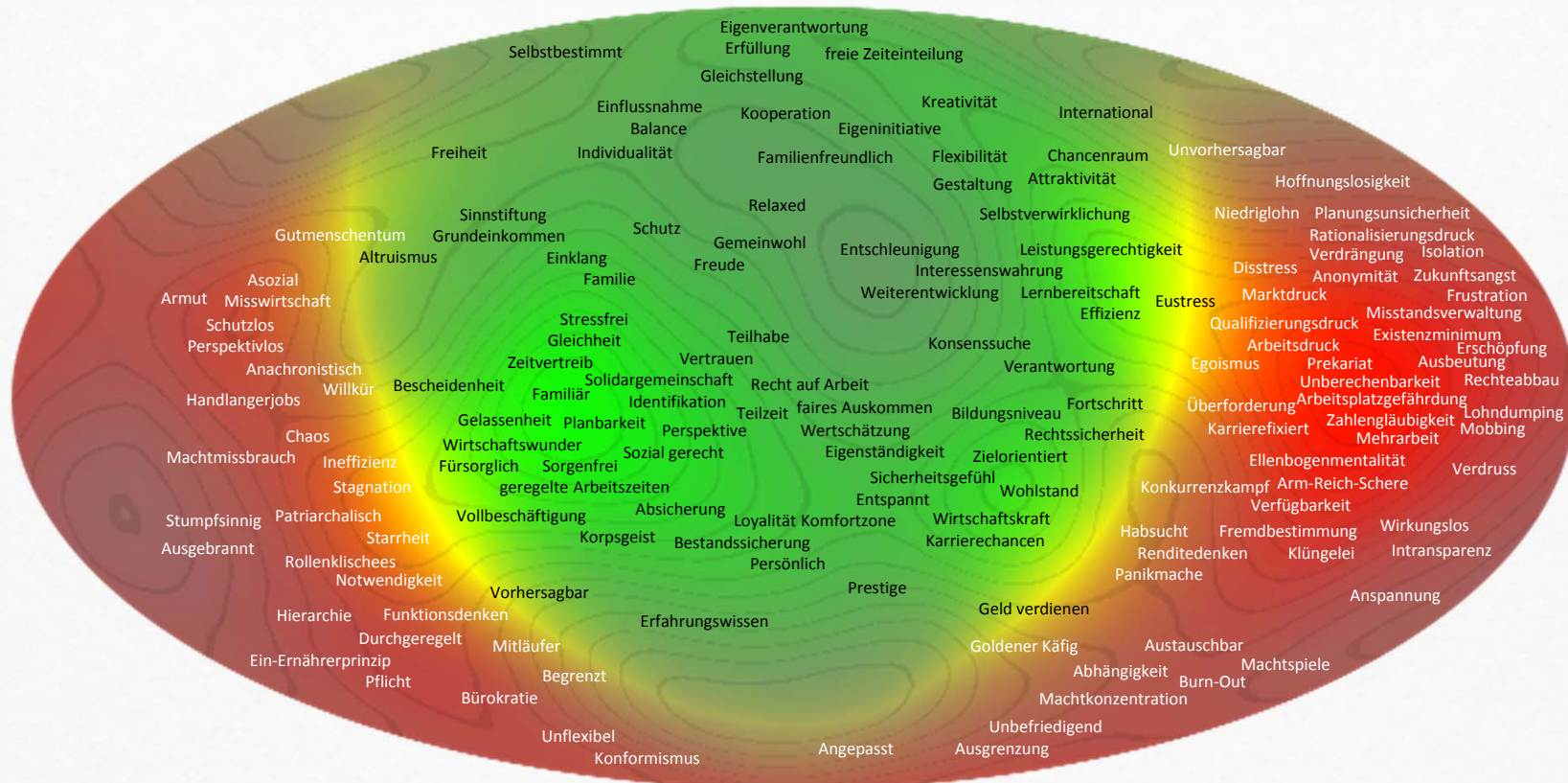
(1.000 Befragte)

# HINTER JEDEM THEMA STEHEN DIE FREI GENANNTEN EINZELAUSSAGEN.



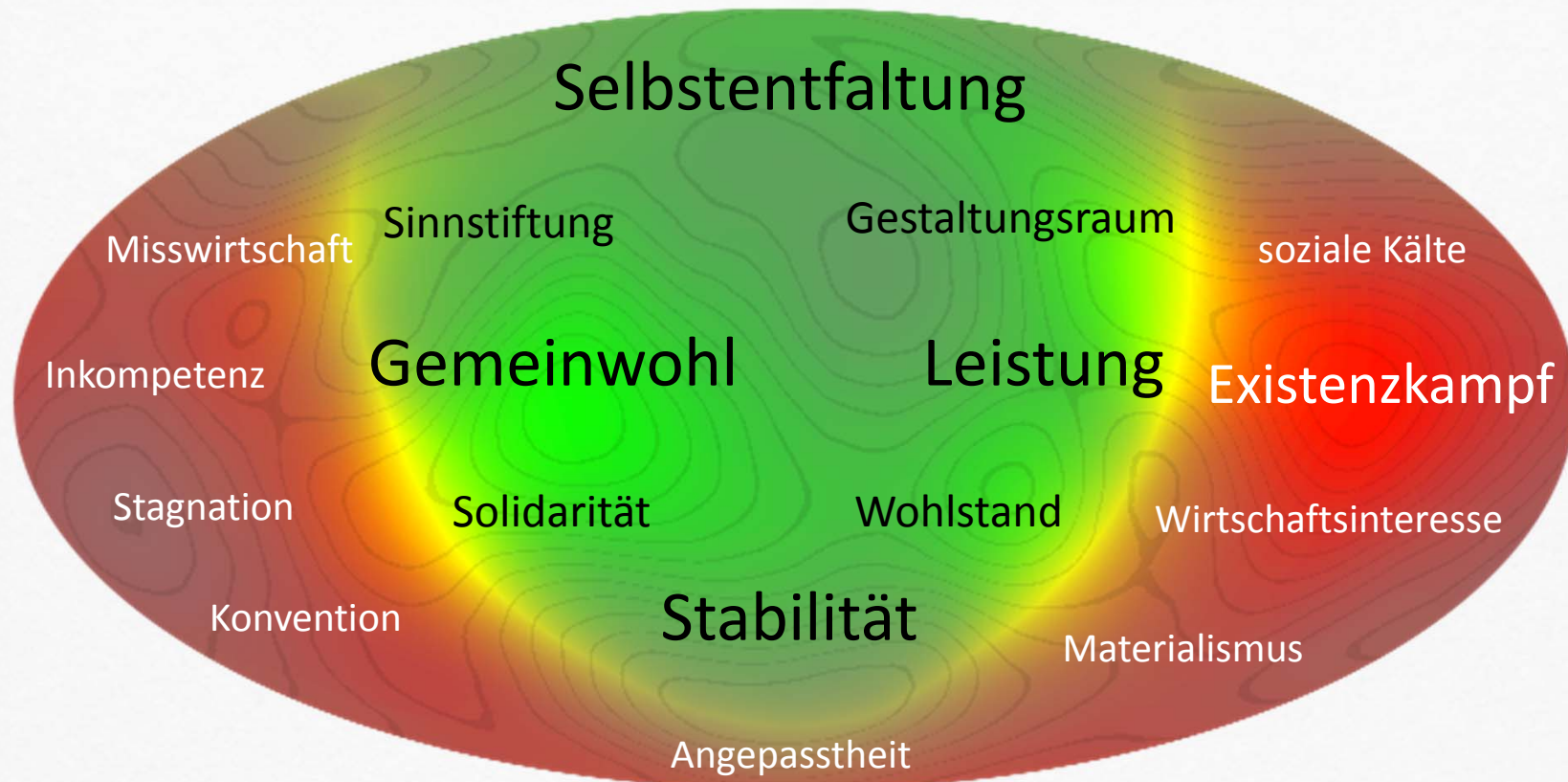
(1000 Befragte)

# DIE THEMEN WERDEN ALS SEMANTISCHE TAG-CLOUD DARGESTELLT.



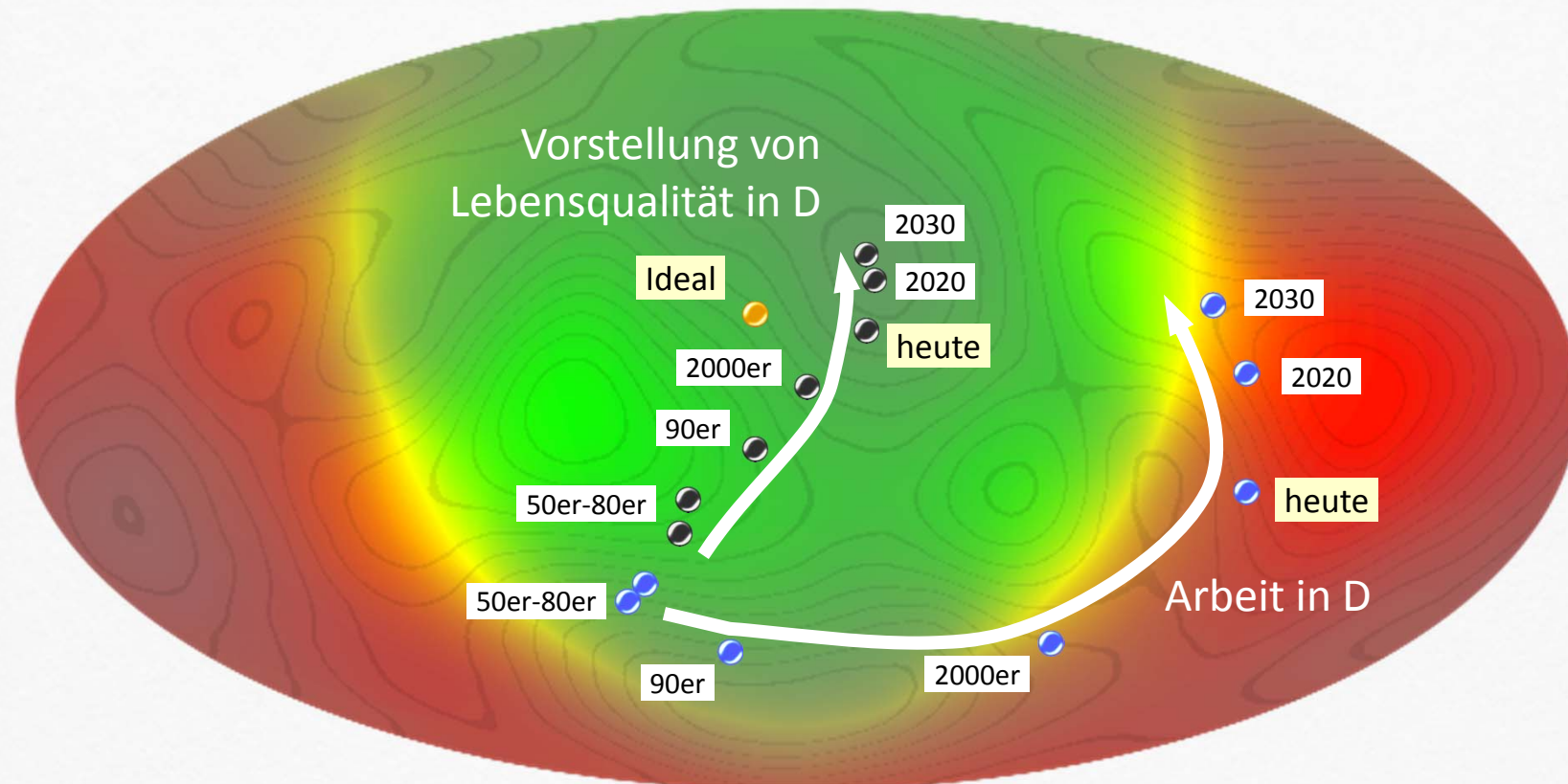
(1000 Befragte)

# KULTURRAUM ARBEIT IN DEUTSCHLAND



(1000 Befragte)

# ENTWICKLUNG DER ARBEITSWELT IN DEUTSCHLAND

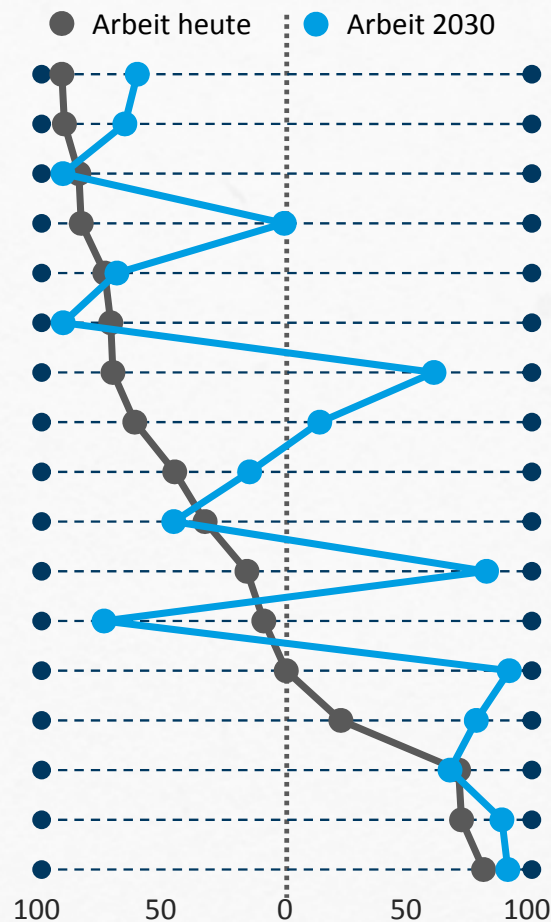


(1.000 Befragte)



# ENTWICKLUNG DER ARBEITSWELT IN DEUTSCHLAND

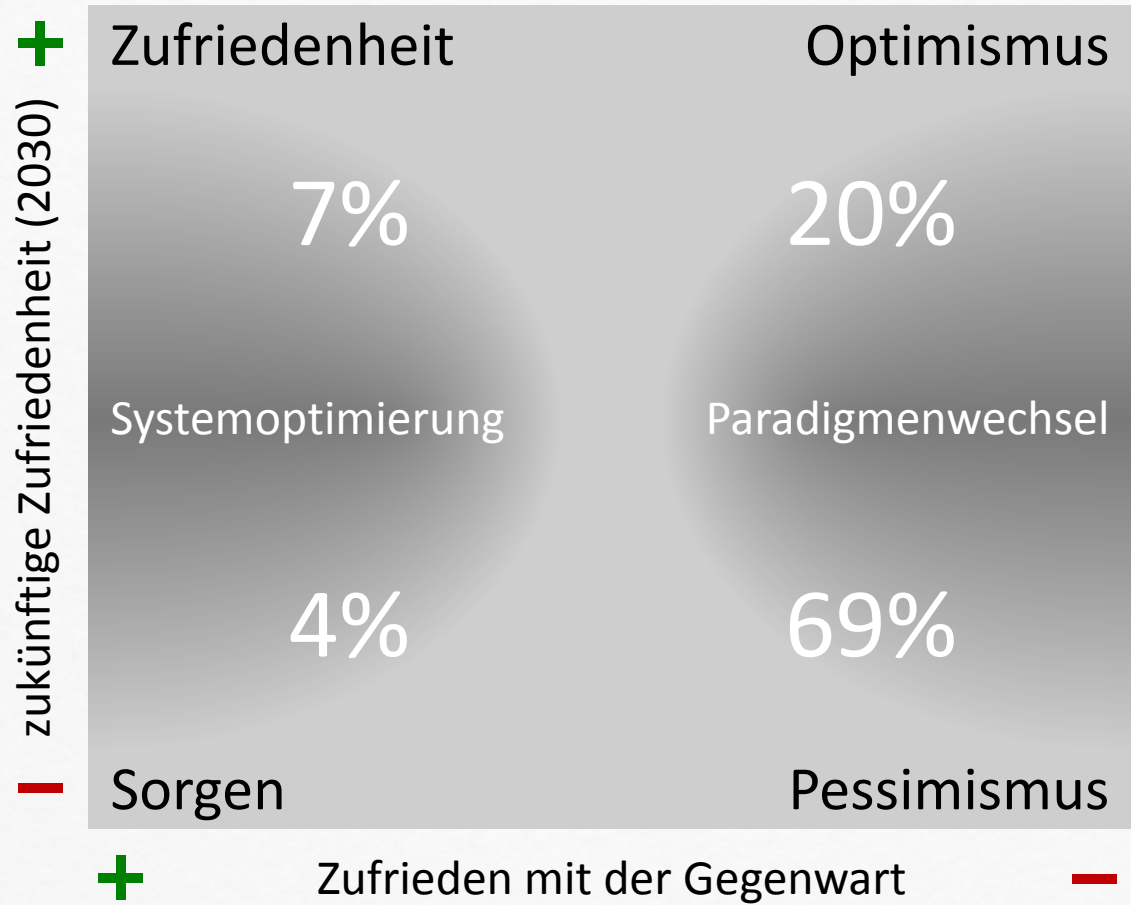
von materiellen Werten getrieben sein  
 den Interessen der Wirtschaft ausgeliefert  
 ständig dem Druck der Märkte ausgesetzt  
 Macht der Arbeitgeber ausgeliefert sein  
 Risiko selber auf der Strecke zu bleiben  
 dem Druck nicht mehr gewachsen sein  
 Systemfehler als gegeben hinnehmen  
 sich verloren und orientierungslos fühlen  
 frustriert in der Abwärtsspirale stecken  
 Spaltung der Gesellschaft zulassen  
 unflexible Regelwerke aufrecht erhalten  
 in einer Welt ohne sozialen Halt leben  
 sich in konventionellen Bahnen bewegen  
 Arbeitgeber handeln nach Belieben  
 als Gesellschaftsmodell gescheitert sein  
 in traditionellen Strukturen festhängen  
 inkompetent vor sich hin wurschteln



Verwirklichung jenseits des Erwerbslebens  
 soziale Ethik hält Gesellschaft zusammen  
 frei von Druck und Sorgen leben können  
 Partizipation auf Basis mündiger Individuen  
 seinen Platz in der Gesellschaft haben  
 in sicheren und stabilen Zeiten leben  
 weitreichende Eigenverantwortung leben  
 Ideale in der Arbeitswelt verwirklichen  
 Wertschätzung für Leistung erfahren  
 seine erarbeiteten Privilegien genießen  
 alle individuellen Ansprüche realisieren  
 langjährige Erfahrungen wertschätzen  
 sein eigenes Berufsbild kreativ gestalten  
 investieren in den Erhalt der Arbeitskraft  
 auf wirtschaftlichen Erfolg konzentrieren  
 Geschwindigkeit und Effizienz erhöhen  
 zur gesellschaftlichen Elite zu gehören

relativer Erfüllungsgrad in Prozent

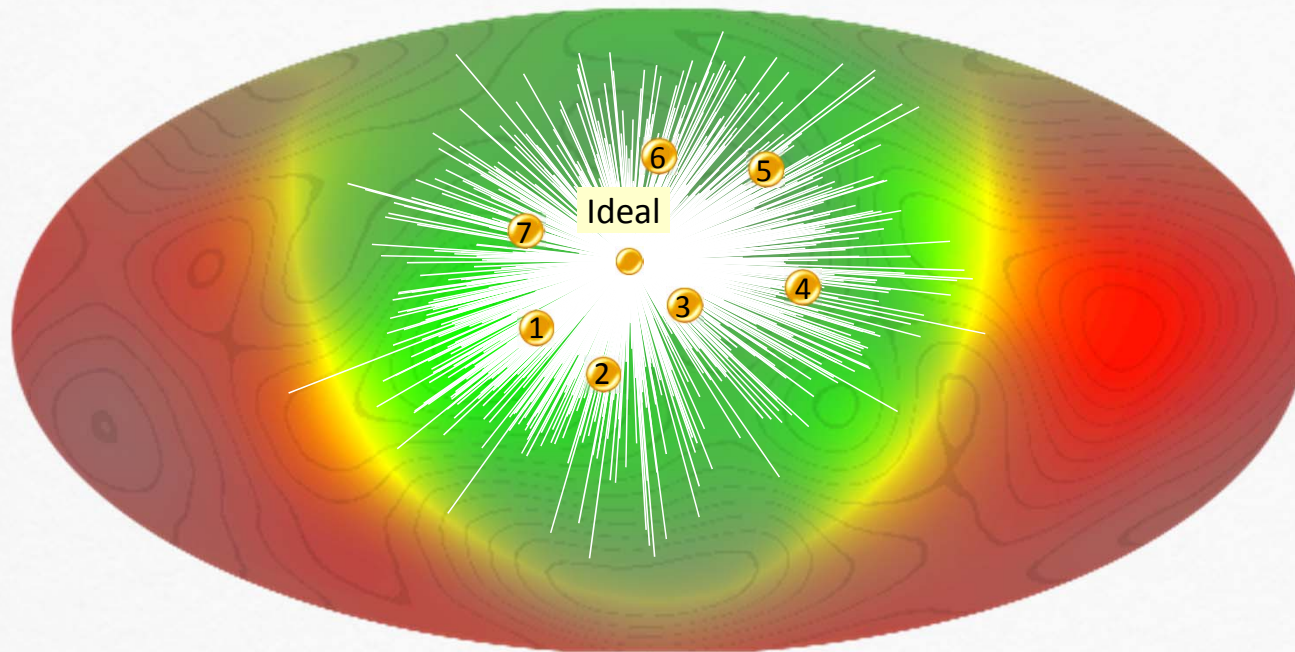
# ENTWICKLUNG DER ARBEITSWELT IN DEUTSCHLAND



Die **Entwicklung von Arbeit insgesamt** wird deutlich kritisch gesehen. Fast **90%** halten eine **grundlegende Veränderung** für notwendig, aber nur **20%** glauben, dass die Gesellschaft langfristig auf dem **richtigen Weg** ist.

(1000 Befragte)

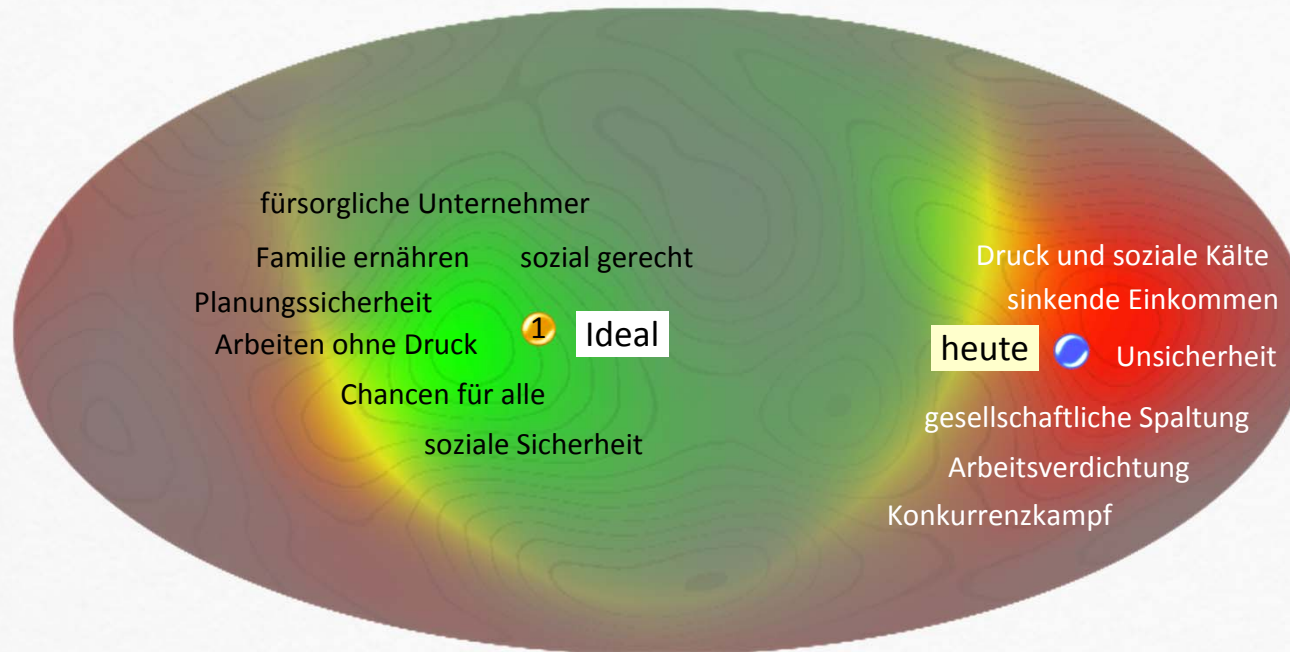
# SIEBEN WERTWELTEN VON ARBEIT



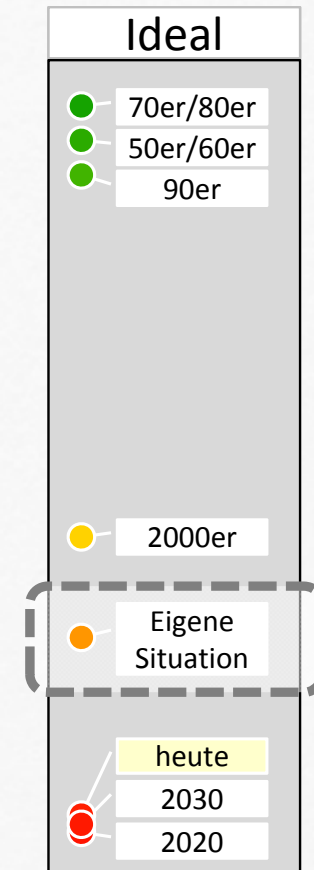
Wertewelten, die sich durch ihr Verständnis von idealer Arbeit unterscheiden. Soziodemographie spielt nur eine sehr untergeordnete Rolle.

# SORGENFREI VON DER ARBEIT LEBEN KÖNNEN

(28% der Befragten)

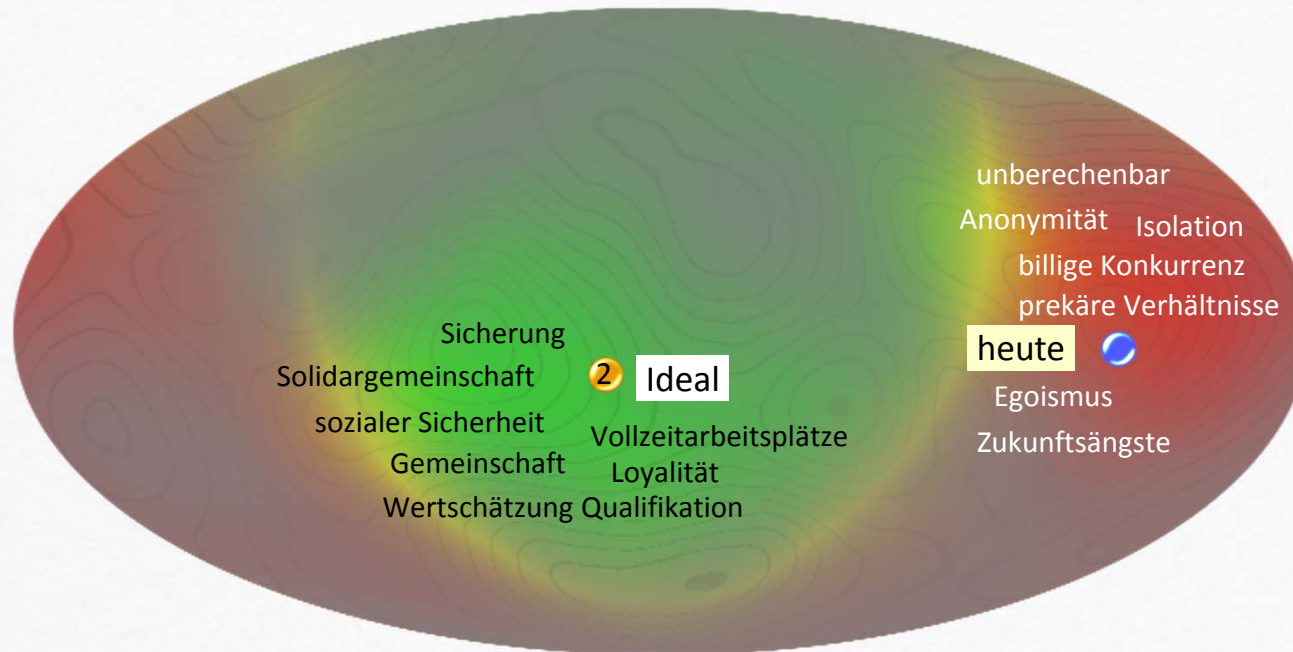


Mir ist es wichtig, dass meine Familie und ich ohne materielle Sorgen in einer sicheren Gemeinschaft leben können. Arbeit gehört dazu, doch leider fordert sie oft so viel, dass ich kaum noch Platz für mein eigenes Leben finde. Alles geht immer schneller und man muss immer mehr leisten. Der Staat sollte dafür sorgen, dass jeder der einen Beitrag leistet, auch abgesichert ist.

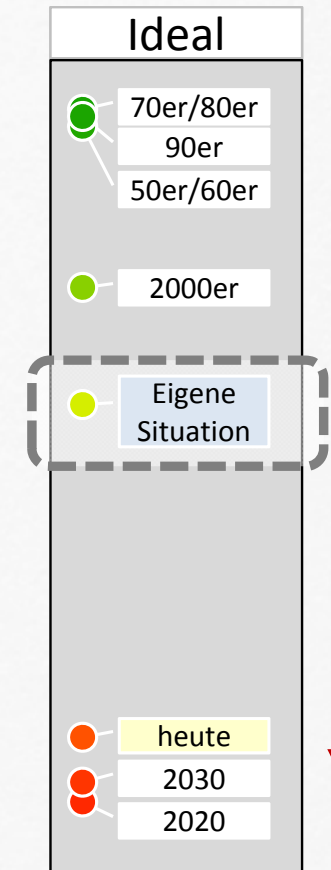


# IN EINER STARKEN SOLIDARGEMEINSCHAFT ARBEITEN

(9% der Befragten)

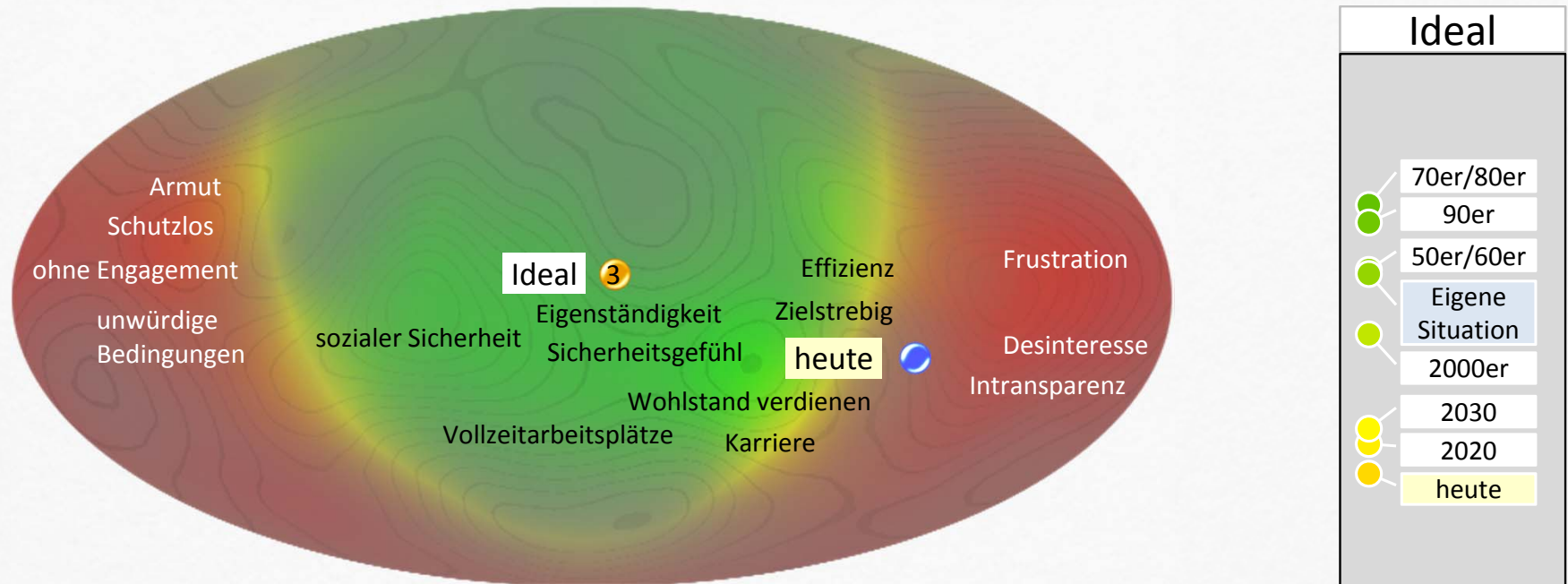


Arbeit bedeutet für mich Loyalität, Wertschätzung, Teilhabe und Zusammenhalt in einer Solidargemeinschaft. Das drückt sich auch materiell aus, aber nicht nur. Mich macht die Entwicklung zunehmend besorgt. Früher haben Unternehmen noch das Wohl der Menschen im Blick gehabt und es gab Arbeit für alle. Jetzt fallen immer mehr Menschen durch das Raster und finden keinen Platz mehr in der Gesellschaft.



# DEN WOHLSTAND HART ERARBEITEN

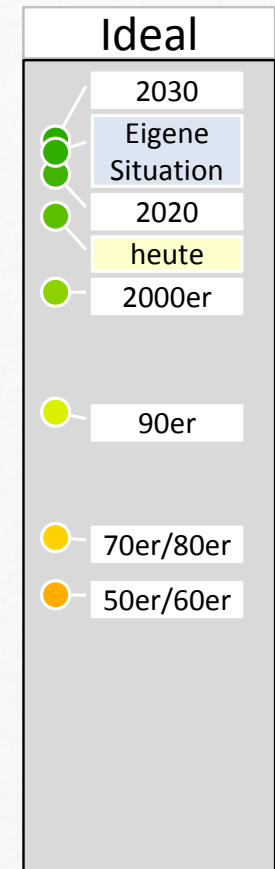
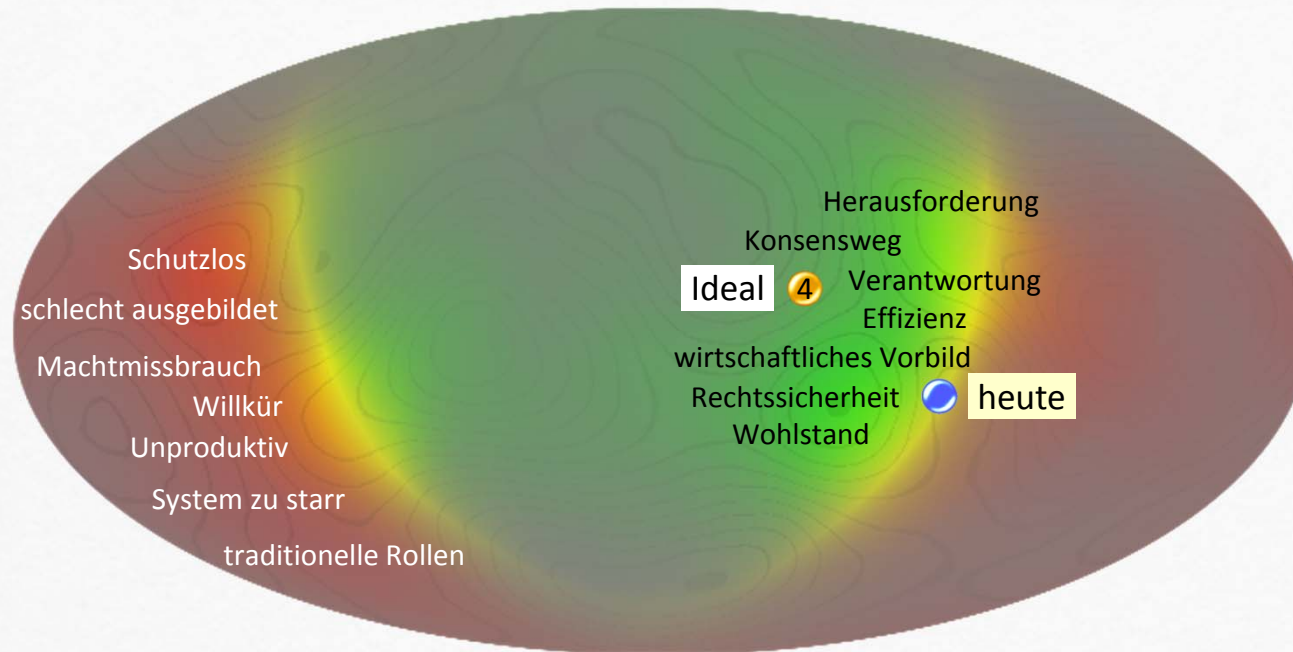
(15% der Befragten)



Natürlich ist die Arbeit schwerer geworden und macht nicht immer Spaß. Aber ich glaube noch immer, dass jeder, der sich wirklich anstrengt, es hier zu etwas bringen kann. Und wenn man es geschafft hat, darf man sich ruhig etwas Luxus gönnen. Die Sozialpartner müssen gemeinsam dafür sorgen, dass Deutschland weiterhin die Wirtschaftsmacht in Europa bleibt und Leistungsträger hier eine Heimat behalten.

# ENGAGIERT HÖCHSTLEISTUNG ERZIELEN

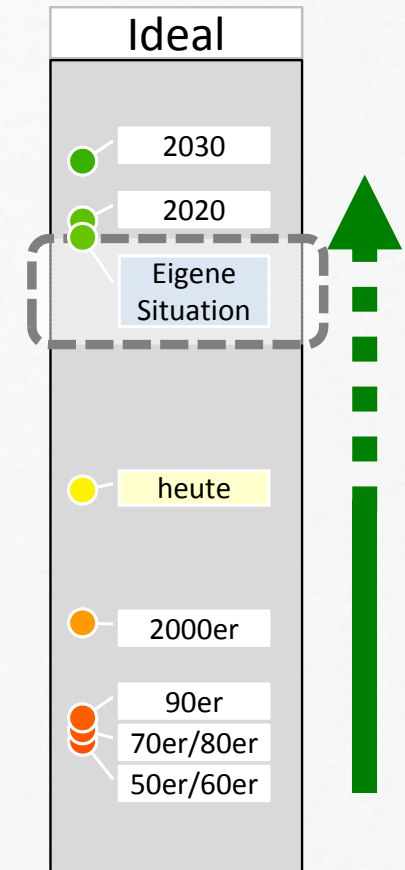
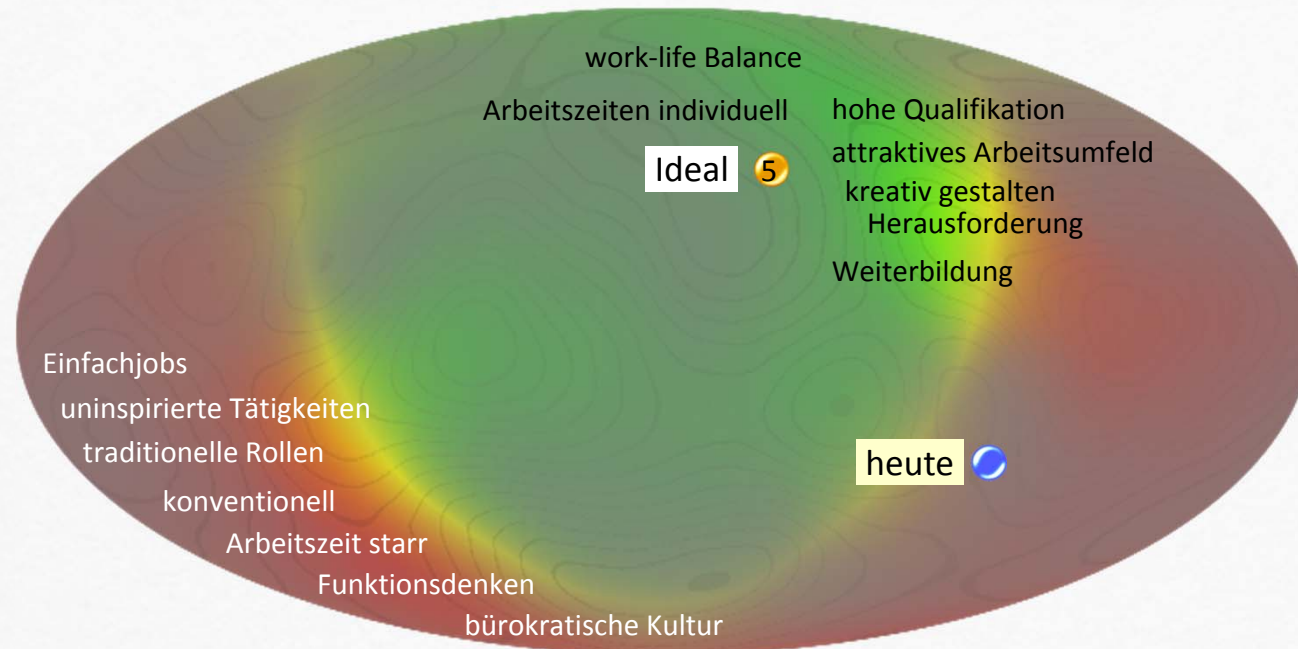
(11% der Befragten)



Verantwortung und eine führende Position sind für mich kein Druck, sondern pures Adrenalin. Gerne pushe ich mich selbst zu Höchstleistungen. Wirtschaft und Gesellschaft haben sich in den letzten Jahren rasant entwickelt. Angesichts der Digitalisierung ist beständige Weiterbildung ein Muss. Die politischen Rahmenbedingungen zur Bewältigung dieser neuen Herausforderungen sind dabei gegeben.

# SICH IN DER ARBEIT SELBST VERWIRKLICHEN

(10% der Befragten)

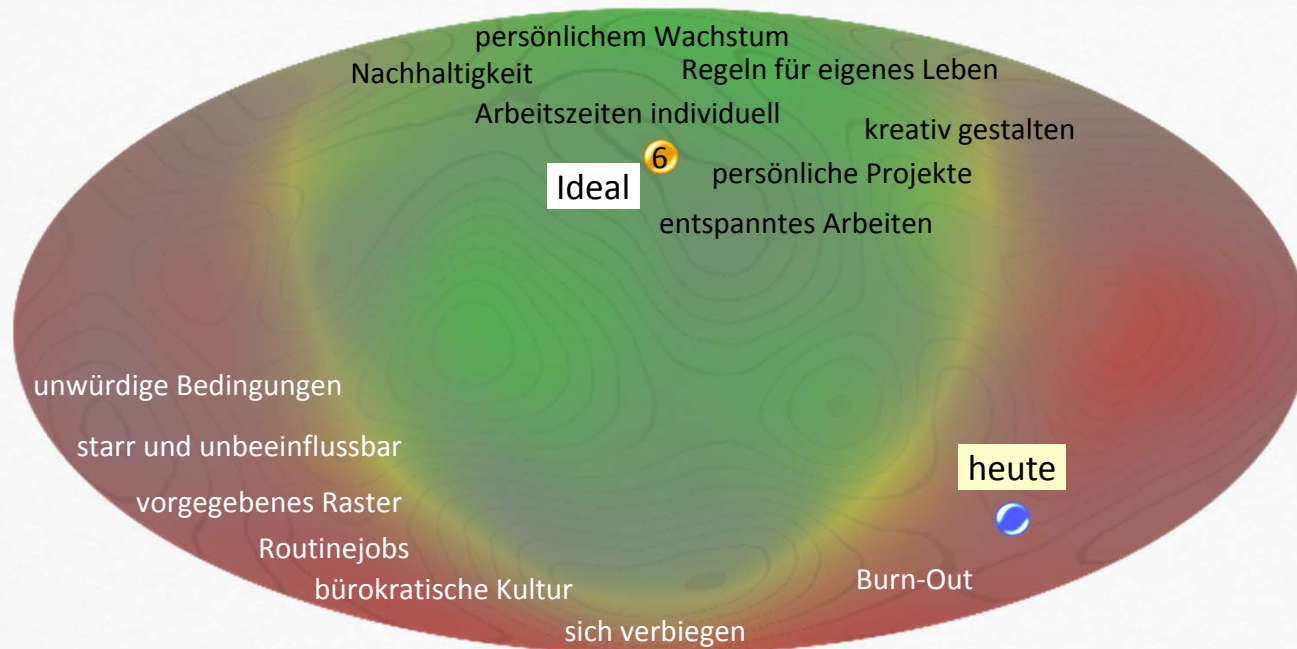


Wir sind auf dem Weg in eine Arbeitswelt, in der man sich mit nahezu unbegrenzten Möglichkeiten immer wieder neu erfinden und viele spannende Dinge tun kann, auch international. Das steht nicht im Widerspruch zu Leistung und Effizienz, wenn Gesellschaft und Arbeitgeber dazu bereit sind, die Menschen auf ihrem Weg zu unterstützen, beispielsweise durch flexible Arbeitsmöglichkeiten und umfassende Kinderbetreuung.

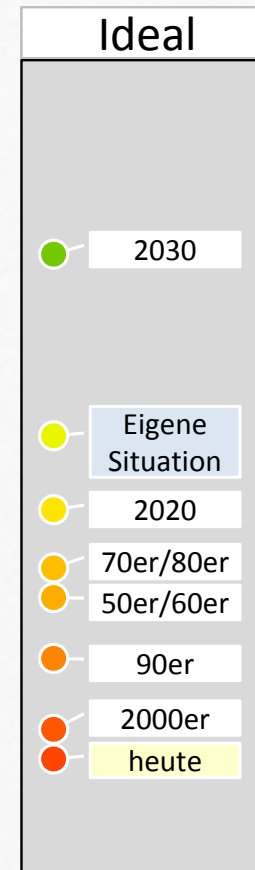


# BALANCE ZWISCHEN ARBEIT UND LEBEN FINDEN

(14% der Befragten)

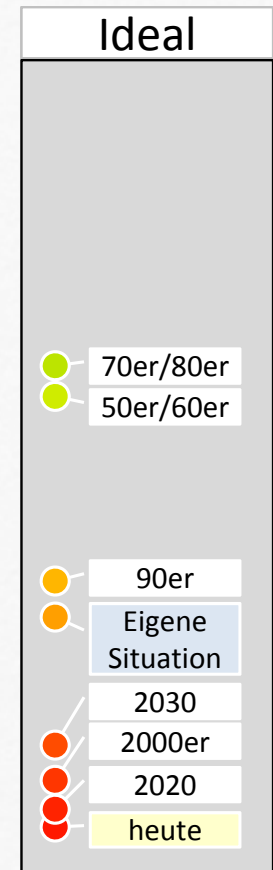
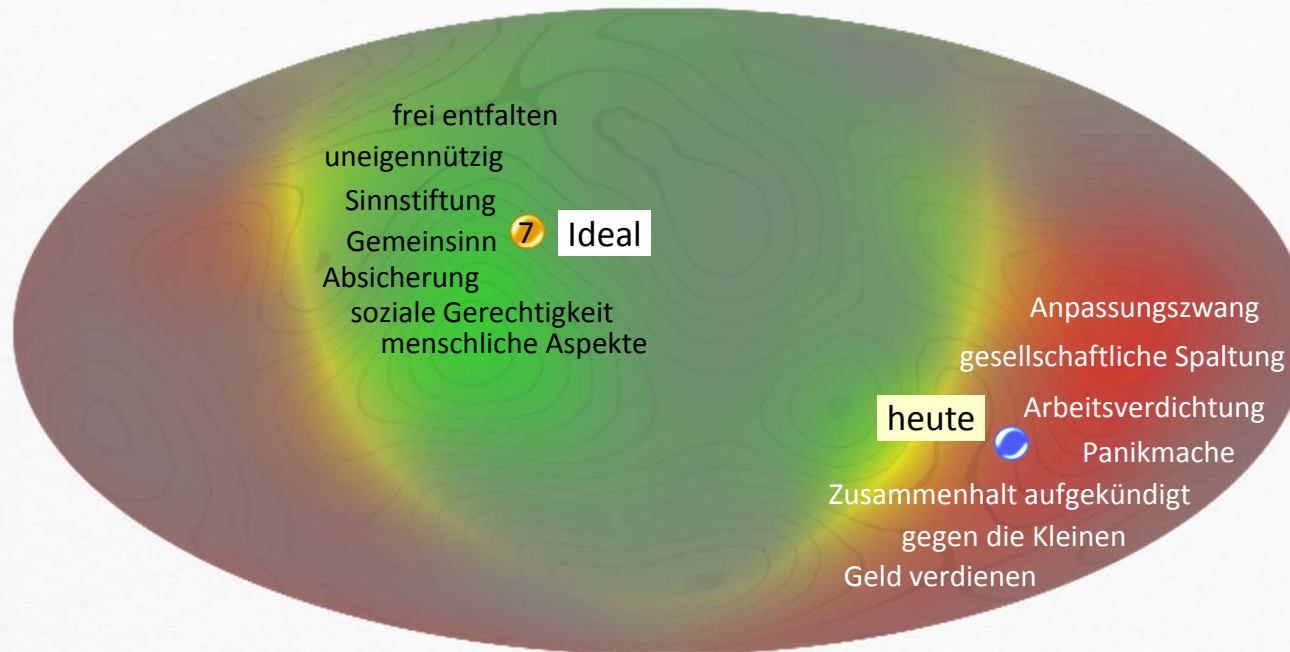


Ich will Arbeit, Familie und persönliche Selbstverwirklichung zusammenbringen. Eigenverantwortung und gesellschaftliche Mitgestaltung gehören dabei für mich zusammen. Schließlich ist es eine gemeinsame Aufgabe, gute Bedingungen für alle zu schaffen. Das System soll sich den Menschen anpassen und nicht die Menschen dem System. Ich will meine Prinzipien nicht für etwas materielle Sicherheit über Bord werfen.



# SINN AUSSERHALB SEINER ARBEIT SUCHEN

(13% der Befragten)



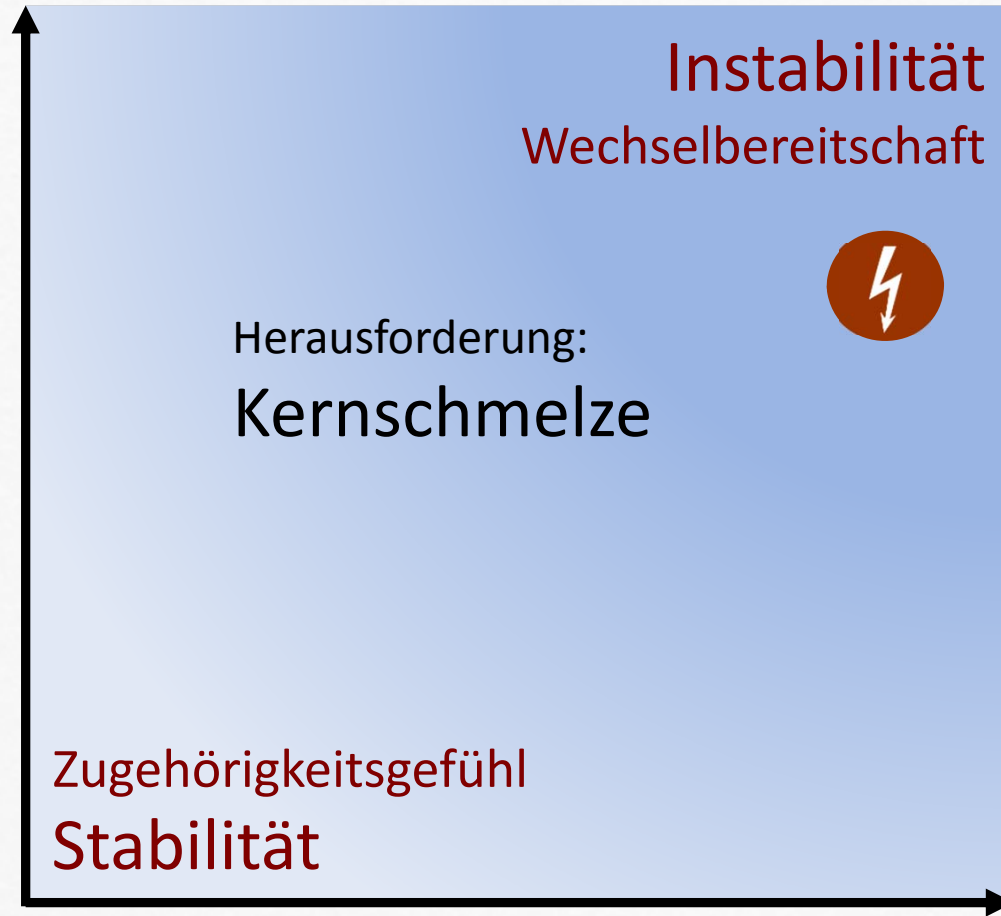
Ich glaube nicht, dass man den Sinn des Lebens nur in der Erwerbsarbeit suchen sollte. Alle Tätigkeiten sind gleich wertvoll, solange sie einen Beitrag zum Wohlergehen aller leisten. Menschlichkeit kann sich auch in kleinen und sehr persönlichen Dingen zeigen. Deshalb sollte der Staat allen ein lebenswertes Auskommen garantieren, unabhängig davon was sie nach der Marktlogik verdienen.

# SIEBEN WERTEWELTEN VON ARBEIT



Springer  
„Bewerbung“

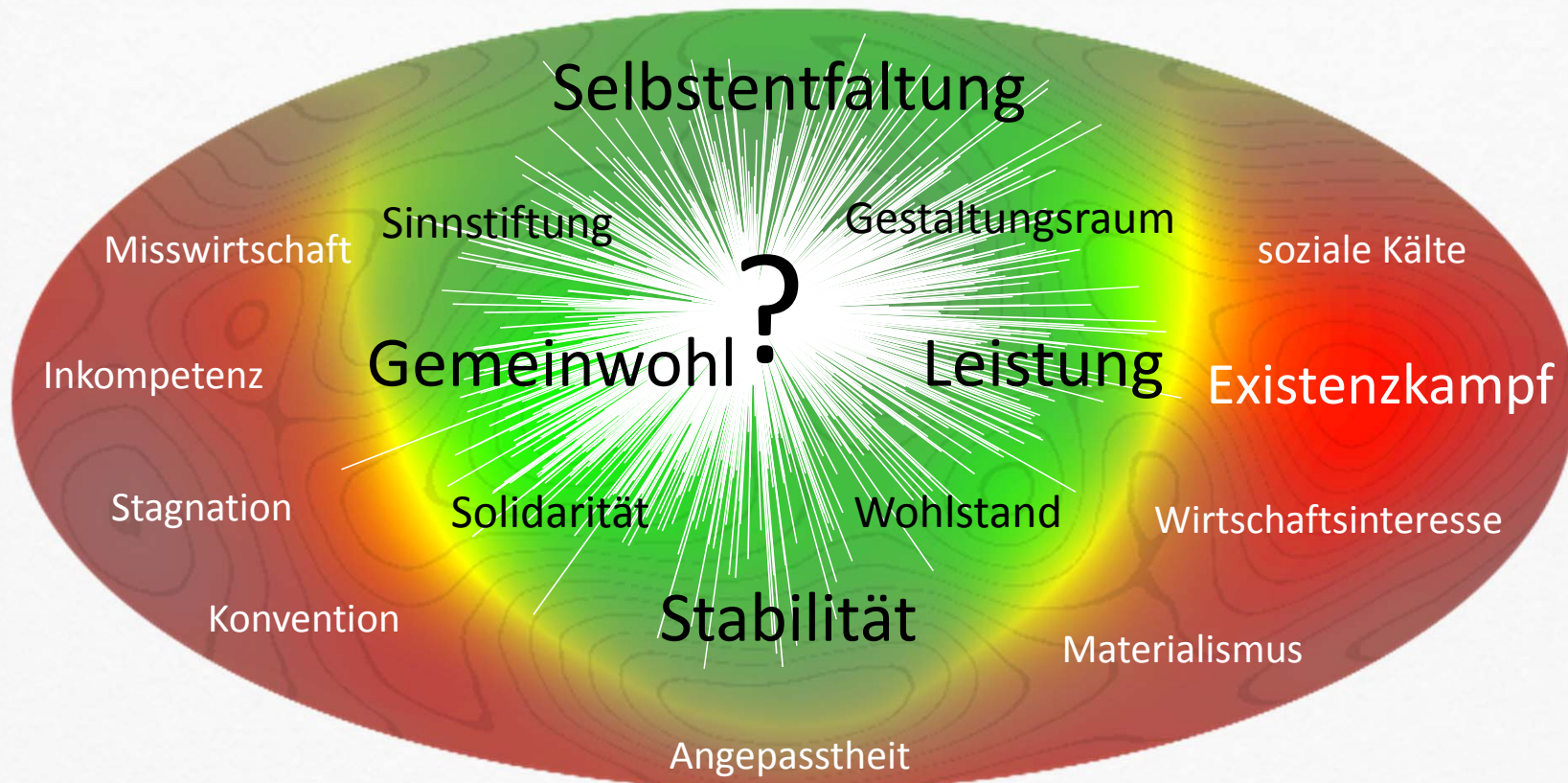
Nichtlinearität



In der Vielfalt der Wertewelten ohne starke Mitte verliert es an Identität stiftender Bedeutung.

Vernetzung

# SIEBEN WERTEWELTEN VON ARBEIT

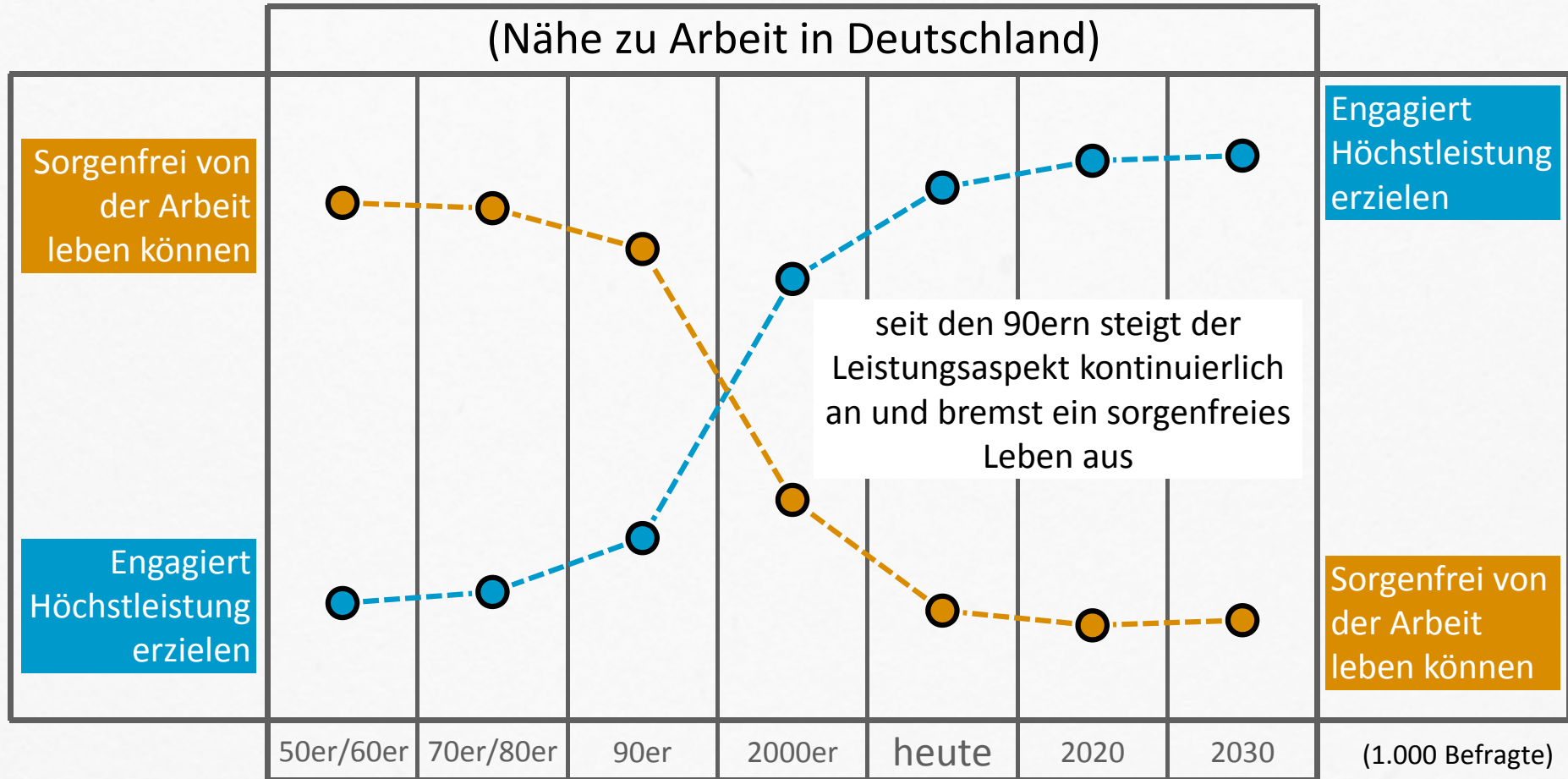


(1.000 Befragte)

# 7. Spannungsfelder und zukünftige Herausforderungen



## SPALTUNG





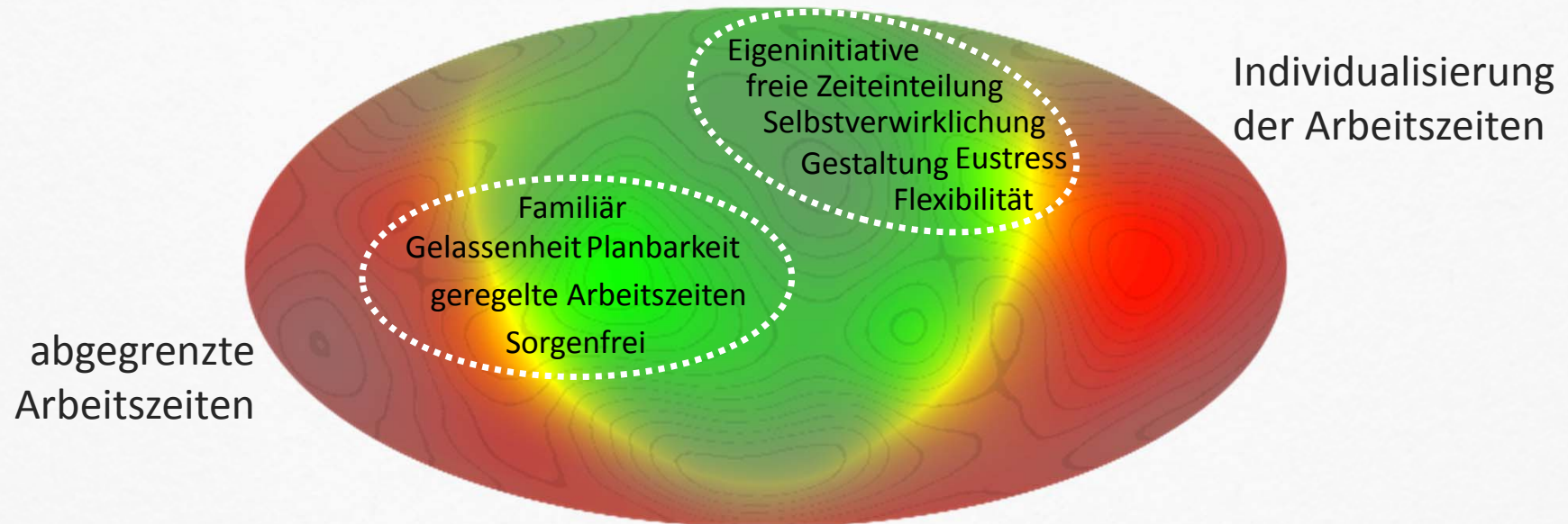
## DIGITALISIERUNG

Wertewelt	Bewertung	Typische Aussagen
Sorgenfrei von der Arbeit leben können	● ● ○ ○ ○ ○	Digitalisierung erhöht den Druck im Arbeitsalltag und macht ihn noch komplizierter; wo sowieso schon alles immer schneller geht.
In einer starken Solidargemeinschaft arbeiten	● ● ● ○ ○ ○	Digitalisierung begrüße ich, wenn sie meine Arbeit erleichtert und sie nicht überflüssig macht oder zur sozialen Vereinsamung führt.
Den Wohlstand hart erarbeiten	● ● ● ○ ○ ○	Digitalisierung erhöht die Transparenz und damit für mich die Handlungsspielräume, aber auch die ständige Verfügbarkeit.
Engagiert Höchstleistung erzielen	● ● ● ● ○ ○	Digitalisierung im Berufsleben ermöglicht es, auf sich rasant ändernde Bedingungen situativ und effizient reagieren zu können.
Sich in der Arbeit selbst verwirklichen	● ● ● ● ○ ○	Digitalisierung ermöglicht mir, die unterschiedlichsten und nahezu unbegrenzten Möglichkeiten in der heutigen Arbeitswelt zu nutzen.
Balance zwischen Arbeit und Leben finden	● ● ● ○ ○ ○	Digitalisierung sehe ich positiv, wenn sie meine Möglichkeiten der Gestaltung fördert und nicht die Arbeit stumpfsinniger macht.
Sinn außerhalb seiner Arbeit suchen	● ● ○ ○ ○ ○	Digitalisierung bedeutet für mich ständig erreichbar sein zu müssen, was ein Gefühl der Fremdbestimmtheit auslöst





## FLEXIBILITÄT



Eine Gruppe strebt nach der **Individualisierung** ihrer Arbeitszeiten, um Arbeit und Freizeit zu **integrieren**. **Flexibilität** bedeutet für sie **Selbstbestimmtheit** und ist positiv. Eine andere Gruppe bevorzugt **abgegrenzte Arbeitszeiten**, um Arbeit und Freizeit zu trennen. **Flexibilität** bedeutet für sie **Fremdbestimmtheit** und ist negativ.



## SEGELN AUF SICHT



### 100 Prozent der interviewten Führungskräfte

Solidarische Integration  
Typ 5:

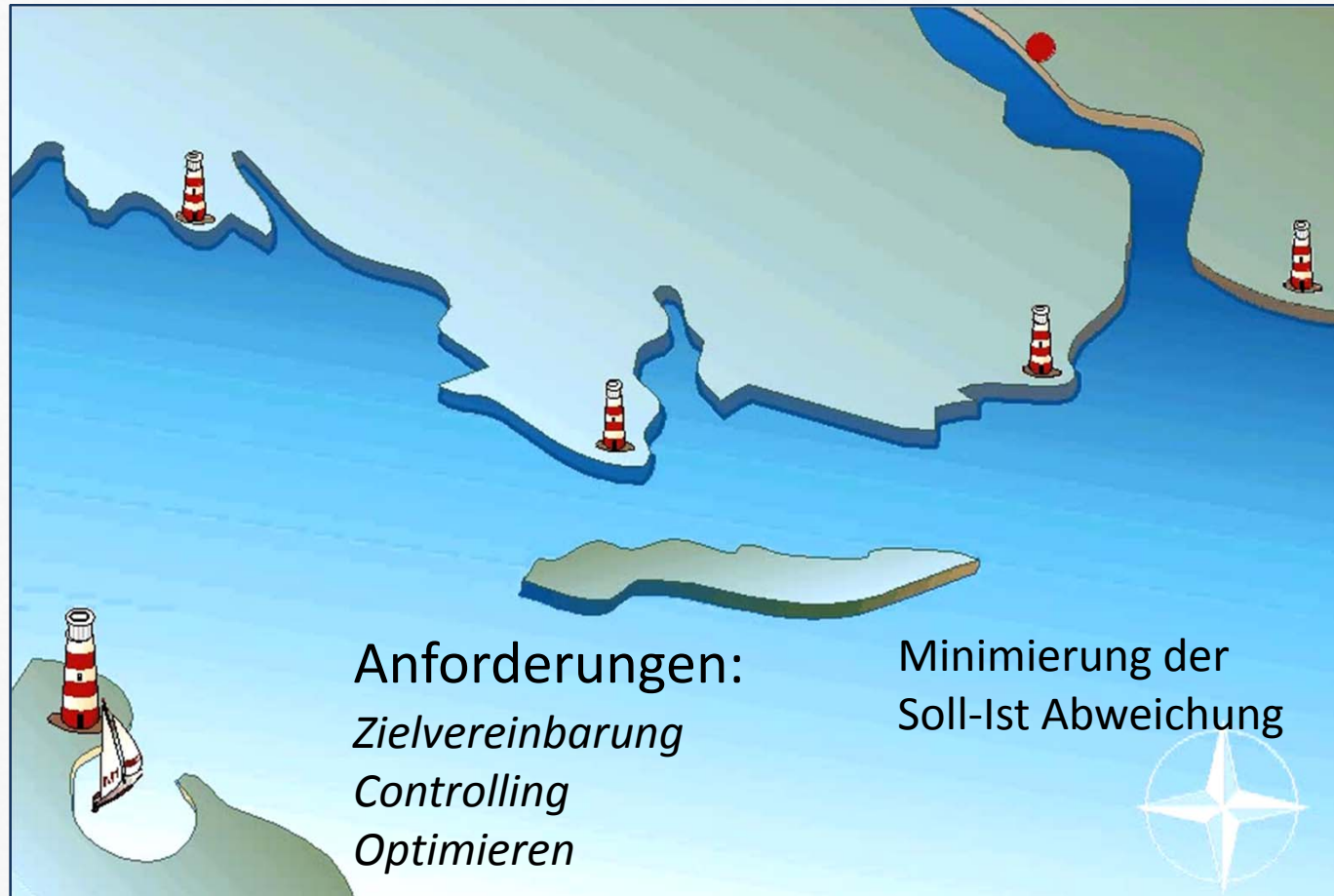
Traditionelle Führung  
Typ 1:

Alle halten die Fähigkeit zu einer professionellen Gestaltung ergebnisoffener Prozesse für eine Schlüsselkompetenz. Angesichts instabiler Marktdynamiken erscheint ein schrittweises Vortasten Erfolg versprechender als die Ausrichtung des Handelns an der Verbesserung der Planung.

(Führungskräfte, n = 400)



## SEGELN AN BEKANNTER KÜSTE





## PROFESSIONELLES SEGELN AUF SICHT

Anforderungen:  
*gemeinsames Ziel*  
*iteratives Vorgehen*  
*Instabilitätstoleranz*

Moderieren von  
ergebnisoffenen  
Prozessen

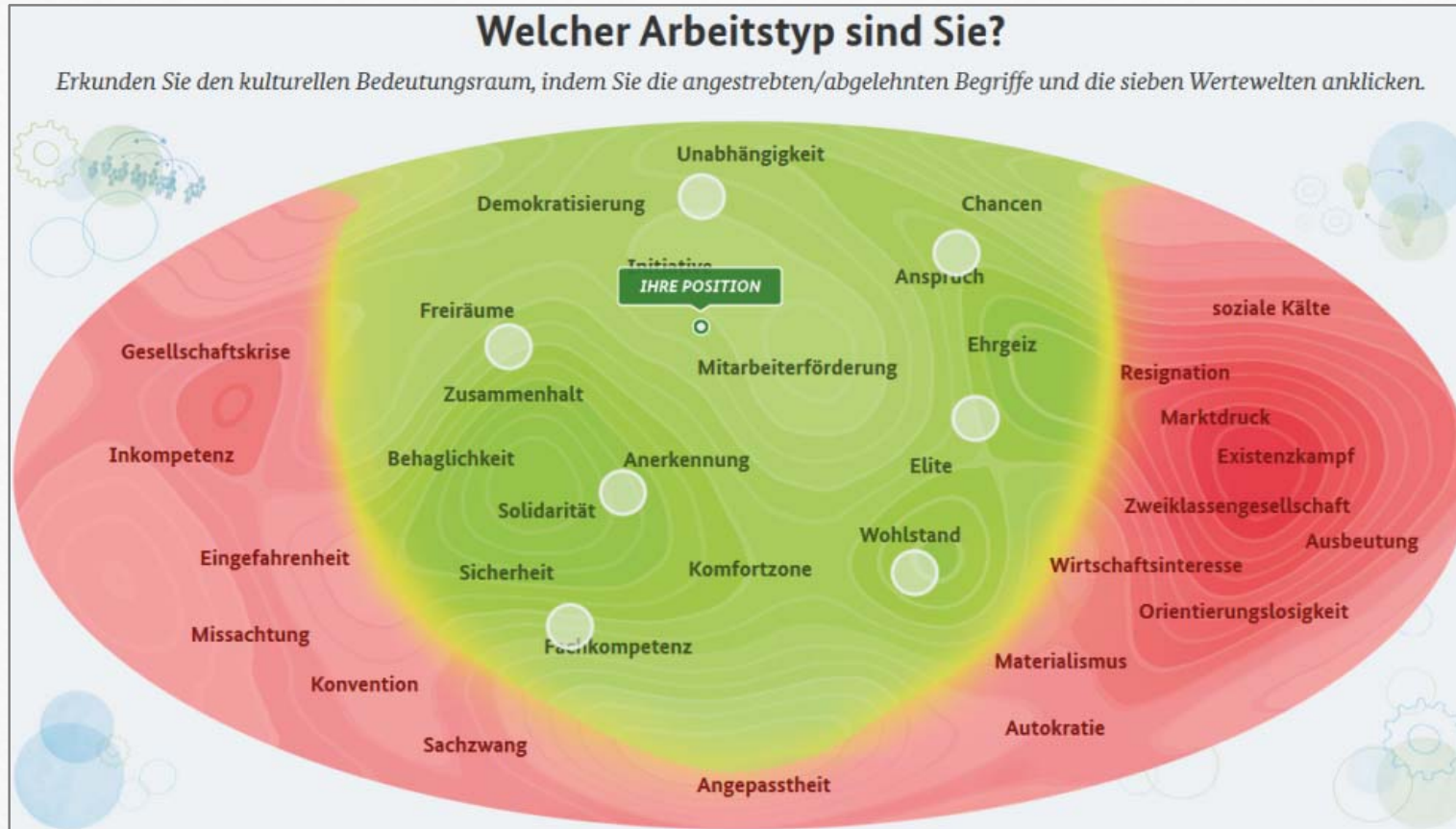


## ASPEKTE VON GUTER FÜHRUNG IN DER ZUKUNFT

- Mit Co-Kreativität und kollektive Intelligenz resilient
- Empathie- und Kommunikationsfähigkeit schärfen
- Attraktivität im Sinne von „Pull“ ist neue Währung
- Wertschätzung für Best-Practice UND Next-Practice
- Zum Wohle Vieler und mit Verteilungsgerechtigkeit
- Vielfalt braucht Identitätskern für gutes Miteinander



# Markerfragen (www.arbeitenviernull.de)





# WIE KÖNNEN WIR DIE VORZÜGE DER DIGITALISIERUNG NUTZEN?

The screenshot shows the homepage of the nextpractice-forum.de website. At the top, there is a navigation bar with the site name, a search bar, the time (13:34), and user information (Ute Herscheid). Below the navigation bar, a large banner welcomes the user: "HERZLICH WILLKOMMEN UTE HERSCHIED SCHÖN, DASS SIE DA SIND UND EINEN BEITRAG ZUR WEITERENTWICKLUNG VON FÜHRUNG UND ARBEIT LEISTEN." Below the banner, there are four main content columns: "PERSONEN" (listing members like Andreas Greve, Hannes Koppel, Vera Freytag, and Ole Teucher), "IMPULSE" (listing articles like "Kollektive Kreativität als Innovationsmotor", "Industrie 4.0 - Fluch oder Segen?", "5 Change-Strategien nach Kruse", and "Vorsicht vor 'Filter-Blasen' im Internet"), "PROJEKTE" (listing projects like "INQA 4.0 virtuell", "Mission Team", "Tool zur Potenzialanalyse (Stream 4)", and "Bremen 2035 - Gemeinsame Gesellschaft - ne"), and "EINBLICKE" (listing insights like "Reflex-o-Meter - Weg mit Umsetzungshürden", "Führungskraft der Zukunft - ein Projekt", and "Internes Crowdsourcing bei der DB"). Each column has a "MEHR ANZEIGEN" button. On the right side, there is a "PROJEKTBOERSE" button and a search bar.

[www.nextpractice-forum.de](http://www.nextpractice-forum.de)



**nextpractice GmbH**  
Schuppen 2  
Hoerneckestraße 25-31  
D-28217 Bremen  
Tel. +49 (0)421-3355880  
Fax. +49 (0)421-3355830  
office@nextpractice.de  
www.nextpractice.de