

LEADERS VON MORGEN

Shape the Eco|nomy



Kapitel 6

New Work – der Mensch im Mittelpunkt

Workbook #8: „New Work“ needs „Inner Work“

#Essenzen



WALDEMAR berichtet davon, dass für „New Work“ vor allem „Inner Work“ nötig ist – also die Arbeit an Dir selbst und die Weiterentwicklung Deiner Persönlichkeit. Am Ende ist Wirtschaften das Gestalten von Beziehungen und dazu gehörst auch immer Du selbst. Wenn Du also diese Beziehungen nachhaltig gestalten willst, so solltest Du auch an der Beziehung zu Dir selbst arbeiten. Ein Themenfeld hierfür ist die „gewaltfreie Kommunikation“ (nach Marshall Rosenberg).

Über folgenden Link kannst Du mehr zu diesem Konzept erfahren:
https://de.wikipedia.org/wiki/Gewaltfreie_Kommunikation



Für **HARALD** hängt „New Work“ stark mit dem Thema „Vertrauen“ zusammen. Er fragt Dich: „Wie viel Vertrauen setzt Du in diejenigen, mit denen Du tagtäglich zu tun hast?“ Vertrauen reduziert Komplexität. Wenn Du kein Vertrauen zu Deinen Kolleg*innen hast, wird die ganze Komplexität bei Dir landen. Indem Du Menschen vertraust, gewinnst Du neue Freiräume, ohne die Du nichts Neues erschaffen kannst. Misstrauen versucht zwar auch, Komplexität zu reduzieren, ist aber deutlich aufwendiger. Im Grunde lässt es sich auf die Formel reduzieren: Vertrauen schafft Freiheit – Freiheit schafft Raum für Neues.



Für **MAJA** hängt eine neue Art zu Arbeiten mit neuartigen Modellen zur Gestaltung von Arbeitszeiten und Entlohnung zusammen. Sie spricht von Lebensarbeitszeitkonten, mit deren Hilfe sich der Umfang von Arbeitszeit an die Lebensabschnitte anpassen lassen. Zusätzlich spricht sie vom Konzept des Zeitwohlstands, bei dem selbstbestimmte Zeit – sowohl innerhalb, als auch außerhalb der Arbeit – einen wesentlichen Wert hat. Durch Zeitwohlstand kann der

Imperativ nach ständiger Beschleunigung reduziert werden und die Wertigkeit von Pausen-Zeiten, Flow-Aktivitäten und Qualitäts-Zeiten in den Fokus rücken.

#Transfer



New Work ist die nachhaltige Form der Zusammenarbeit von Menschen. New Work sieht die Menschen ganzheitlich und hört nicht an der Bürotür bzw. dem Bildschirm auf.

Waldemar fragt Dich ganz konkret:

„Wie kannst Du in Deinem Führungsbereich Menschen einfach Menschen sein lassen?“

- **An welchen Stellen verhinderst Du das womöglich?**
- **Wo müssen sich Deine Kolleg*innen verstellen?**
- **Wann müssen sie gegen ihre aktuelle Lebenssituation handeln?**

Waldemar lädt Dich ein, Deinen Einflussbereich zu überprüfen und Deinen Fokus dabei zu erweitern.

Du bist verantwortlich für ____ Menschen und ihre Familien. Insgesamt sind dies ____ Personen. Was weißt Du eigentlich über sie? Und falls dies wenig ist, wie kannst Du es ändern? Wie sieht die Lebens- und Bedürfnissituation dieser Menschen aus? Welche Möglichkeiten gibt es, diese mit den Arbeitszeiten in Einklang zu bringen?

Überlege Dir bitte: Welche Maßnahmen und Schritte leitest Du für die Zusammenarbeit in Deinem Team/Deiner Abteilung hieraus ab?

Wie kann ein Konzept von „New Work“ – einer nachhaltigen Zusammenarbeit – bei Dir aussehen?

Woran lässt sich dies konkret in der Praxis erkennen? Was sind Unterschiede zum Status Quo?



#Transfer „MyCase“



Überlege Dir, wie Du die Zusammenarbeit an Deinem „MyCase“ nach den oben genannten Kriterien für New Work gestalten kannst.

- Wie gehst Du mit Fehlern um? Und was lässt sich hieran noch verbessern?
- Wie viel Vertrauen gibst Du? Reicht das für Deine Kolleg*innen aus, sich wirklich voll und ganz einzubringen?
- Welche Zeiträume zur Verbesserung der Arbeitsbeziehung gestaltest Du? Und wie sehen diese konkret aus?



#Bonus



New Work und ein vertrauensvoller Umgang muss im Unternehmen vorgelebt werden und kann nicht einfach von den Mitarbeiter*innen verlangt werden.

Die Führung steht hier in der Verantwortung, eine vertrauensvolle Kommunikation und Fehlerkultur umzusetzen. Dabei steht die Fehlerkultur in direkter Verbindung zur Innovationsrate. Wer innovativ sein will, muss Fehler zulassen können. Gerade im Fehler – im Unvorhergesehenen – steckt das Potential für Innovationen.

#LvM Toolbox

Clear-The-Air Meeting

Immer wenn Menschen miteinander arbeiten, entstehen auch Spannungen und Druck. Das ist ganz normal. Das *Clear-The-Air Meeting* ist Dein Tool, um im Team Druck abzulassen und Spannungen abzubauen. Damit vermeidest Du, dass sich unbemerkt negative Spannungen aufbauen und zu dauerhaft schlechter Stimmung führen.

Wenn Du noch nie ein derartiges Meeting durchgeführt hast, solltest Du als erstes in Deinem Team von der Idee und dem Purpose dieses Werkzeugs berichten. So ermöglichst Du den anderen, sich auch wirklich auf die Methode einlassen zu können. Wichtig ist auch, dass Du einen sanktionsfreien und vertraulichen Raum vereinbarst, damit die wirklich wichtigen Themen auch angesprochen werden können, ohne negative Konsequenzen fürchten zu müssen. Es hat sich außerdem als hilfreich erwiesen, die Methode mit kleineren Spannungen zu etablieren und sanft anzufangen, damit das Team zu Beginn möglichst die positive Wirkung der Methode erleben kann.

Das Meeting sollte von einer Person moderiert werden und nach folgendem Schema ablaufen.

1. Schritt: Spannungen sammeln

Sammelt im Team die Spannungen, die Ihr ihm Meeting ansprechen wollt und bewertet sie auf einer Skala von 1 (= berührt mich kaum) bis 10 (=ich stehe kurz vor der Kündigung) und äußert zudem, mit wie vielen Menschen Ihr das Problem habt. Nennt bitte jetzt nur die Anzahl der Personen und noch nicht die Namen, sonst erzeugst Du dadurch Kopfkino und verhinderst die Präsenz.

Wenn Ihr die Methode etabliert habt und Euch regelmäßig trifft, solltet Ihr die Spannungen notieren, sobald sie Euch auffallen und dann mit zum Meeting bringen.

2. Schritt: Fangt mit den dicken Brocken an

Wählt die Spannungen, die am höchsten bewertet wurden und die meisten Personen im Team betreffen und geht bei der Besprechung folgendermaßen vor:

- a. Die Person, die die Spannung eingebracht hat, schildert die Namen der Betroffenen und ihre Beobachtung. Achtet bitte darauf, wirklich nur zu schildern, was gehört oder gesehen wurde. Anschließend sagt sie, was diese Beobachtung in ihm/ihr ausgelöst hat.
- b. Die andere Person bzw. Personen, die die Spannung betrifft, hören erst einmal nur zu und spiegeln danach das Gehörte.
Dieser Schritt mag zunächst etwas merkwürdig erscheinen. Er hilft aber, die Perspektive zu wechseln und die Situation aus Sicht der anderen Person zu sehen. Außerdem signalisiert sie, dass man wirklich zugehört hat.
- c. Die Person, die die Spannung eingebracht hat, hört zu und überprüft, ob sie sich verstanden fühlt. Falls ja, meldet sie dies zurück. Falls nicht, hat sie Gelegenheit, ihre Korrektur zu äußern.
- d. Jetzt ist die Person dran, die die Spannung betrifft. Sie darf ihre Wahrnehmung und ihre Betroffenheit schildern und die Einbringer*in der Spannung hört zu und spiegelt anschließend.

Dieses Schema wendet Ihr so lange an, bis die Spannung geklärt ist. Meist dauert dies nicht sehr lange, auch wenn es vielleicht so klingen mag. Meistens merkt Ihr, dass Ihr am Ursprung angekommen seid, wenn Ihr über die Bedürfnisse spricht, die hinter den geschilderten Beobachtungen stecken. Auf Bedürfnisseebene kann man meist viel einfacher Verständnis entwickeln, da wir Menschen die meisten universellen Bedürfnisse nach Anerkennung, Zugehörigkeit, Freiheit, Erfolg, etc. teilen. Wenn man auf Basis der Bedürfnisse Verständnis geschaffen hat, kann man über die Strategie zur Erfüllung dieser Bedürfnisse viel besser diskutieren.

Die Prinzipien hinter der Methode:

- Jede*r darf Spannungen einbringen.
- Spannungen sind normal und gehören dazu.
- Ein moderierter, begrenzter und sicherer Zeitraum.
- Fokussierung auf eine erlebte Spannung.
- Zeit nehmen für die unterschiedlichen Perspektiven auf die Spannung.
- Gegenseitiges Zuhören und Spiegeln.
- Herausfinden von dahinter liegenden Bedürfnissen und den Strategien, selbige zu befriedigen.

Falls Du Widerstände verspürst, diese Methode einzusetzen oder anzukündigen, überlege Dir, dass die Alternative ist, den Druck und die Spannungen im Gepäck mittragen zu müssen und somit dauerhafte Reibungsverluste in Kauf zu nehmen. Sobald Menschen zusammenkommen, wird es diese Dynamiken geben. Ein nachhaltiger und zugleich effizienter Weg damit umzugehen, ist in diesem Werkzeug beschrieben.

Kapitel 7

Mutig handeln und andere ermutigen

Workbook #9: Quellen des Mutes

#Essenzen



WALDEMAR stellt Dir die Frage: „Wie kannst Du Handlungsmut fördern?“ Er beschreibt, wie wichtig es ist, selbst mutig zu sein, aber zugleich den eigenen Anspruch an Mut nicht auf alle zu übertragen. Manche Menschen brauchen Ermutigung, eine Einladung, etwas auszuprobieren und zu verändern. Als Führungskraft ist es Deine Aufgabe, den Entrepreneurship-Geist in Deinem Team zu fördern.

Frage Deine Kolleg*innen, was sie brauchen, um mutig in Sachen „zukunftsfähiges Wirtschaften“ aktiv zu werden und mitzugestalten. Die meisten Menschen haben Lust darauf, etwas Sinnvolles zu tun und ihren Beitrag zu leisten. Falls das auf Dich nicht so wirkt, dann sind sie entweder aus der Übung gekommen, weil über längere Zeit etwas anderes von ihnen verlangt wurde oder sie haben vielleicht ein verschobenes Bild davon, was von ihnen erwartet wird. In dem Du dies mutig ansprichst, mit einer fragenden Haltung dazu anstiffst, aktiv zu werden und einen sanktionsfreien Raum dafür schaffst, förderst Du Mut und Gründer*innen-Geist in Deinem Team.

Mut ist ansteckend. Die Kraft, die Du aus mutigen Entscheidungen ziehst, gibt Dir und anderen wiederum Schub, weiter mutig zu sein.



MAJA dreht die Frage des Mutes um und fragt: „Wie entsteht im Menschen die Bereitschaft, Verantwortung übernehmen zu wollen?“ Sie fragt sich, wie wir trotz vieler negativer Nachrichten handlungsfähig bleiben, unsere Selbstwirksamkeit erhalten bzw. zurück gewinnen und resilient bleiben.

Für sie steckt diese Kraft in dem Wissen, einer höheren Sache zu dienen – in der eigenen Berufung hin zu sinnvolleren und nachhaltigeren Formen des Wirtschaftens.

**LEADERS
VON 
MORGEN**

Shape the Eco|nomy