

LEADERS VON MORGEN

Shape the Eco|nomy



Episode 1

Wirtschaft & Nachhaltigkeit Neu Denken

Einführung		2
<hr/>		
Kapitel 1	Workbook #1	9
Aufbruch in ein neues Morgen - Deine Einladung, Wirtschaft neu zu denken	Miteinander gegen das Gegeneinander	
	Workbook #2	11
	Initiationsmomente, die Sinn machen	
	Workbook #3	12
	Die Regeln des Spiels in Frage stellen	
<hr/>		
Kapitel 2	Workbook #4	13
Ein gemeinsames Zukunftsbild - Umdenken gibt uns Zuversicht	Dein Menschenbild	
<hr/>		
Kapitel 3	Workbook #5	17
Was passiert, wenn nichts passiert? - Warum Wir jetzt handeln müssen	Business as unusual	
<hr/>		
Kapitel 4	Workbook #6	21
Unser Silberstreif am Horizont - Finde Deinen Wirkraum	Das Beste, was wir tun können	
	#LvM Toolbox 1	25

Einführung

Willkommen...

...zur zweiten Staffel der Leaders von Morgen. Schön, dass Du Dich auf den Weg machst bzw. Deine Reise fortsetzt und Dich dieses Mal von Maja, Harald und Waldemar inspirieren lassen möchtest. Nachdem wir uns in der ersten Staffel intensiv mit der Frage beschäftigt haben, wie Du das Spiel ändern kannst, geht es dieses Mal darum, wie Du so spielst, dass Du eine zukunftsfähige Welt mitgestaltest. Es geht um nichts weniger als die Zukunft unserer Art zu Wirtschaften - oder um Harald zu zitieren: „Es geht darum, wie wir heute so wirtschaften, dass wir morgen noch wirtschaften können.“ Es ist sehr gut zu wissen, dass Du hierzu Deinen Beitrag leisten möchtest und wir freuen uns auf das gemeinsame Gestalten.

Die Ziele von Leaders von Morgen und speziell der 2. Staffel

Mit unseren Inhalten möchten wir

- ... Dich bei Deinem Weg als Führungskraft bzw. zur Führungskraft unterstützen.
- ... Dir wertvolle Anregungen für Dein Führungshandeln geben und damit zu zukunftsfähigeren Formen des Wirtschaftens beitragen.
- ... Dir Lust machen, Verantwortung zu übernehmen, um nachhaltige Geschäftsmodelle zu entwickeln.
- ... Mit Dir persönliche Einsichten, Hinweise und Tipps von Maja, Harald und Waldemar teilen.
- ... Dich beim Transfer in Deine Führungspraxis unterstützen.

Dieses Workbook begleitet Dich bei der Lernserie „Leaders von Morgen - Shape the Eco|nomy“ und wird Dich bei Deiner persönlichen Entwicklung unterstützen - egal ob Du schon in einer Führungsposition bist, Dich auf dem Weg dorthin befindest - oder ob Du zukünftig einfach mehr Verantwortung übernehmen möchtest. Achte bei der Arbeit mit dem Workbook bitte darauf, dass Du unsere Impulse, Fragen und Aussagen jeweils auf Deine Situation anpasst.

Wozu es dieses Workbook gibt

Das Workbook ist Dein persönlicher Lernbegleiter, der Dich dabei unterstützt, die für

Dich wesentlichen Inhalte umzusetzen. Es dient Dir als Ratgeber, Ideenspender, Fragensteller, Gedankenspeicher, Notizbuch und Sparringspartner. Es ist ein lebendes Dokument. Am besten, Du druckst es Dir aus, damit Du hineinschreiben und Skizzen machen kannst.

Wie Du Veränderungen erfolgreich für Dich gestaltest

Aus der Forschung zu Lern- und Veränderungsprozessen kennen wir wesentliche Erfolgsfaktoren für die Umsetzung von Vorhaben:

- ... Lasse Dich durch Fragen inspirieren.
- ... Überlege Dir, wie Du ein Thema auf Dich selbst und Deine Situation beziehst.
- ... Leite daraus Prototypen mit konkreten Maßnahmen ab, die zu Dir selbst und Deinem Umfeld passen.
- ... Entwickle einen eigenen Plan zur Umsetzung.
- ... Beginne möglichst rasch mit der Umsetzung.
- ... Probiere Dinge aus, wage Experimente, baue Prototypen.
- ... Reflektiere die Wirkung und stelle die positiven Effekte bei Dir und anderen fest.
- ... Lerne aus Abweichungen und justiere nach.
- ... Mache gewünschtes Verhalten zur Gewohnheit - Wiederholung ist die Mutter des Lernens.
- ... Beginne Deinen Weg mit kleinen, leichten Schritten.
- ... Gib Dir ausreichend Zeit - manchmal dauert es etwas länger.
- ... Belohne Dich für Erfolge und wertschätze Dich dafür.

Wie das Workbook aufgebaut ist

Zu jedem Kapitel findest Du einen Absatz mit:



#Essenzen: Eine kurze Zusammenfassung der Kernaussagen unserer Protagonist*innen - passend zu den Kapiteln in den Videos.



#Transfer: Fragen und Platz für Deine Gedanken, Erkenntnisse und Vorhaben, um die Inhalte in Deine Praxis zu überführen.



#Transfer "MyCase:" Umsetzungsimpulse, die speziell Deinen "MyCase" betreffen. Mehr dazu weiter unten.



#Bonus: Weiterführende Schlüsselsätze, zusätzliche Infos oder interessante Details.

Zusätzlich geben wir Dir zu Beginn ein paar hilfreiche Hinweise mit auf den Weg, damit Du gut ins Tun kommst und Deine Vorhaben umsetzt.



1. Sei konkret: Wir schieben Dinge auf, wenn die ersten Handlungsschritte unklar sind oder uns die Hürde zu hoch erscheint. Nimm Dir deshalb möglichst konkrete, leicht umsetzbare Dinge vor, um einfach ins Ausprobieren zu kommen.



2. Definiere Deine Vorhaben: Kenne Deinen persönlichen Nutzen der Veränderung. Oft weiß unser Kopf, was wir tun sollten. Nur der Bauch macht nicht mit. Nimm Dir etwas vor, bei dem Du einen echten emotionalen Zug verspürst. Achte dabei darauf, dass Du Deine Vorhaben positiv formulierst und Dich nicht auf das konzentrierst, was Du zukünftig vermeiden möchtest, sondern was Du erreichen willst.



3. Hol' dir Unterstützung: Suche Dir eine Person, die es gut mit Dir meint, Dich in Deinem Vorhaben unterstützt und die für Dich leicht erreichbar ist. Erzähle ihr, was Du verändern möchtest und wie sie Dich unterstützen kann. Du kannst zudem auch den Grad der Verpflichtung erhöhen, in dem Du Termine festlegst, wann Du von Deiner Umsetzung berichtest.



4. Bleib' dran: Gehe konstruktiv mit Misserfolgserlebnissen um. Wenn Du nach dem kleinsten Rückschlag aufgibst, wirst Du nicht weit kommen. Sei gnädig mit Dir selbst, betrachte Rückschläge als Lernchancen und baue die Erkenntnisse daraus in Deine nächsten Schritte ein.



5. Nobody is perfect: Versuche nicht perfekt zu sein. Du bist vermutlich von vielen Faktoren abhängig, die Du nicht kontrollieren kannst, so dass Du am Perfektionsanspruch nur scheitern kannst.



6. Würdige Deinen Fortschritt: Nimm Deine Erfolge – auch die kleinen – wahr und wertschätze Dich selbst dafür. Positive Verstärkung ist ein guter Lernbeschleuniger.

MyCase - eigene Vorhaben umsetzen

Zusätzlich hast Du mit diesem Workbook die Gelegenheit, Dir von Anfang an ein konkretes Umsetzungsvorhaben zu überlegen. Wir nennen es "MyCase". Es soll ein Projekt sein, das im weitesten Sinne mit zukunftsfähigem/ nachhaltigem Arbeiten und Wirtschaften zu tun hat und zu dem Du einen echten Zug verspürst. Was ruft Dich? Was will durch Dich in die Welt gebracht werden? Wie lautet der Auftrag, der für Dich Sinn macht und dessen Umsetzung Dich reizt? Dabei kann der Reiz durchaus ambivalent sein. Er sollte nur stark genug sein, damit Du richtig zupackst und gestaltest.

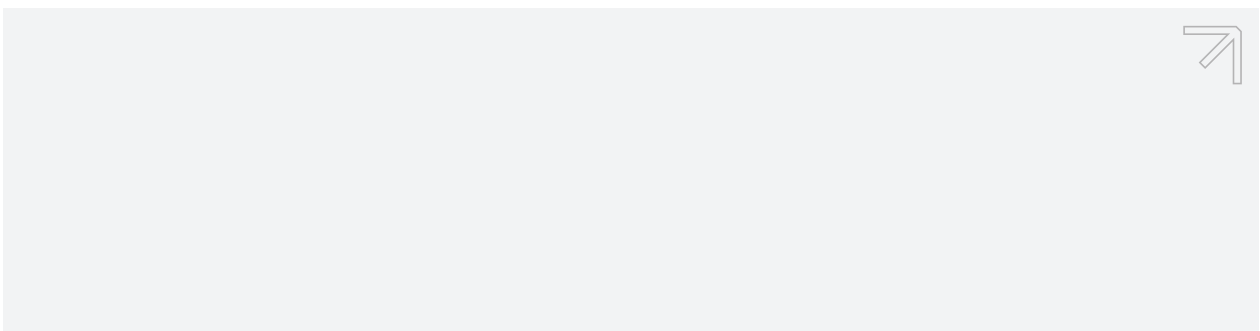
Der Vorteil des "MyCase" ist, dass Du die Inhalte von Maja, Harald und Waldemar immer vor dem Hintergrund Deines eigenen Umsetzungsprojekts betrachten kannst. Dadurch bekommen sie viel mehr Praxisbezug und Du erhältst noch konkretere Antworten auf die Frage: "Was habe ich davon?"

Als erste Aufgabe möchten wir Dich daher einladen, Dir einen "MyCase" zu formulieren. Nimm Dir dafür bitte 15 Minuten ungestörte Zeit und überlege:

- ... Was im Bereich "nachhaltiges Wirtschaften" zieht Dich besonders an? Was oder wer fasziniert Dich?
- ... Was stört Dich am meisten in Bezug auf die Zukunft unserer Arbeit und unseres Lebens? Wo verspürst Du Wut, Angst, Ärger?
- ... Was willst Du vielleicht schon seit längerem umsetzen, kommst nur nicht dazu oder traust Dich noch nicht?

Lass Dich von diesen Fragen leiten und suche Dir zunächst ein Thema für Deinen "MyCase".

Ideen/ Themen für "MyCase:"

A large, light gray rectangular area intended for the user to write their ideas or themes. In the top right corner of this area, there is a small, faint icon of a right-pointing arrow.

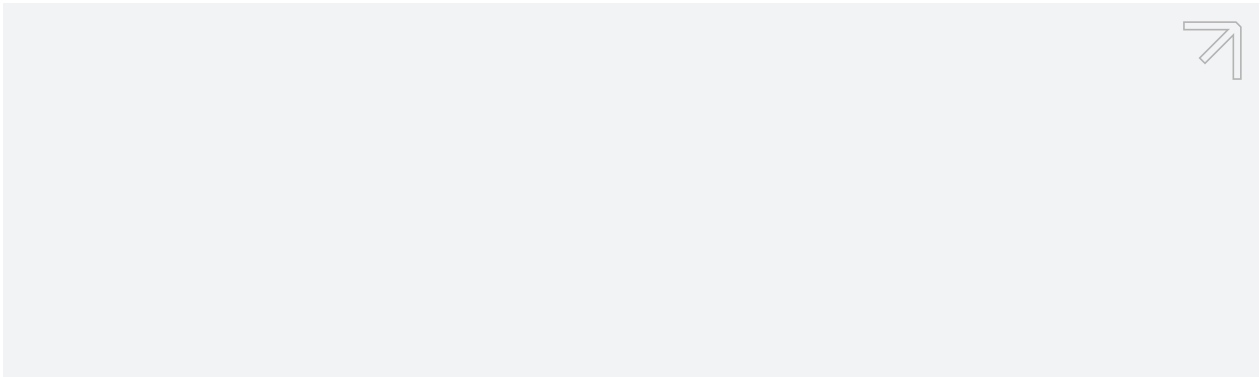
Fange dann an, die Ideen oder Themen zu konkretisieren und baue ein Projekt draus. Auch hierfür solltest Du Dir 15 Minuten ungestörte Zeit nehmen. Keine Sorge, das Projekt muss noch nicht perfekt sein. Du definierst erst einmal den groben Rahmen. In den Kapiteln bekommst Du stets neue Impulse und hast Zeit, Dein Projekt weiter zu konkretisieren.

Sofern Du mehrere Ideen oder Themen notiert hast, wähle bitte eines aus, auf das Du Dich fokussieren wirst. Es sollte im besten Fall eines sein, bei dem Du Dich ein wenig strecken musst und einen emotionalen Bezug verspürst. Es schadet auch gar nicht, wenn Du bei dem Gedanken daran etwas aufgeregt wirst. Höre also gerne auf Dein Bauchgefühl und denke an Janinas, Philipps und Hansis Worte zum Thema "Mut" aus Staffel 1.

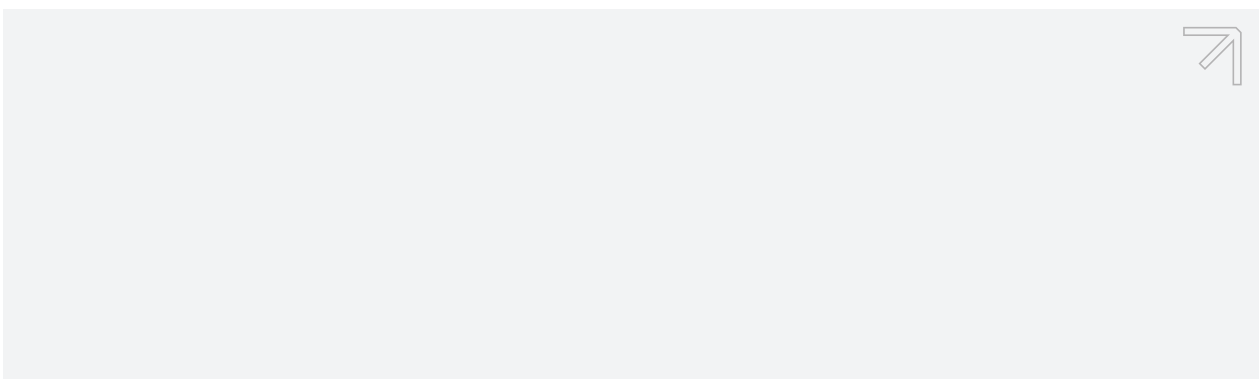
Überlege Dir bitte jetzt:

... Welche der Ideen/ Themen entwickelt bei Dir am meisten Zug? Welche findest Du am spannendsten?

Gib dem Kinde einen Namen. Wie lautet Dein Projekt in einem Satz?

A large, light gray rectangular area for writing. In the top right corner, there is a small icon of a right-pointing arrow with a shorter arrow pointing up and to the right, indicating a scroll or continuation.

Definiere jetzt Deinen Purpose dazu: Wozu soll es dieses Projekt geben?

A large, light gray rectangular area for writing. In the top right corner, there is a small icon of a right-pointing arrow with a shorter arrow pointing up and to the right, indicating a scroll or continuation.

**Leite jetzt den Zielrahmen ab: Was konkret wirst Du mit dem Projekt erreichen?
Und definiere dazu Messkriterien, an Hand derer Du erkennst, was konkret danach anders ist?**

ZIEL 1:

MESSKRITERIEN:

ZIEL 2:

MESSKRITERIEN:

ZIEL 3:

MESSKRITERIEN:

Soweit. Das sollte erstmal reichen.

Jetzt hast Du einen guten Anwendungsrahmen, um die Inhalte im weiteren Verlauf des Workbooks auf Dein Projekt zu übertragen und es so schrittweise zu konkretisieren.

Wir freuen uns, dass Du mit Deinem “MyCase” einen Beitrag zum zukunftsfähigen Arbeiten und Wirtschaften leistest und wünschen Dir viel Erfolg bei der Umsetzung.

Außerdem freuen wir uns, wenn Du uns von Deinem “MyCase” berichtest. Schicke uns gerne eine E-Mail hierzu an hello@vonmorgen.io oder teile Deine Erfahrungen in unserer Leaders von Morgen LinkedIn Gruppe. Die Live-Online-Transfers werden Dir zusätzlich die Möglichkeit geben, Deine Erfahrungen und Fragen zu Deinem “MyCase” mit unseren Expert*innen zu teilen und weiter zu schärfen.

EPISODE 1

WIRTSCHAFT & NACHHALTIGKEIT NEU DENKEN

Willkommen zur ersten Episode der zweiten Staffel von "Leaders von Morgen".

Maja, Harald und Waldemar werden Dir erzählen, wie wir gemeinsam an den Herausforderungen einer zukunftsfähigen Wirtschaft arbeiten. Es geht darum, Dinge in Frage zu stellen und sinnvolle Alternativen zu finden, die Du in Deinem Kontext mitgestalten kannst, um das "Business as usual" Szenario abzuwenden.

Viel Spaß dabei!



Deine Maja



Dein Waldemar



Dein Harald

Kapitel 1

Aufbruch in ein neues Morgen - Deine Einladung, Wirtschaft neu zu denken

Workbook #1: Miteinander gegen das Gegeneinander

#Essenzen



HARALD: „Das Geheimnis der Zukunft wird das *Zusammen* sein. Unser Modell wird sich verändern müssen von „Me, Myself and I“ zu Gruppen und Netzwerken, die sich zusammen tun und gemeinsam wirksam werden. Die großen Herausforderungen unserer Zeit, der Klimawandel, die Energiewende und die globale Gerechtigkeit lassen sich nur zusammen lösen. Konkurrenz und Wettbewerb sind maßgebliche Ursachen für diese Probleme. Schon allein deswegen müssen wir gemeinschaftliche Formen der Zusammenarbeit entwickeln, um sie zu lösen. Das Modell der Genossenschaft ist beispielsweise eine Unternehmensform, die das Miteinander fördert und gleichzeitig erfolgsorientiert ist.

Auch in der Natur geht es nicht um blinde Konkurrenz. Im Gegenteil: Es geht mindestens genauso stark um Kooperationsbeziehungen, Symbiosen und Beziehungen zwischen Elementen von Ökosystemen. Evolutionäre Widerstandskraft und Robustheit besteht aus einer Vielfalt an Möglichkeiten und einem gesunden Verhältnis von Konkurrenz und Zusammenarbeit.

#Transfer



Aufbauend auf Haralds Aussagen - mache Dir bitte Notizen zu folgenden Fragen:

- ... **Wo erlebst Du in Deinem Umfeld Konkurrenz und Formen des Gegeneinander?**
- ... **Welche Konsequenzen hat dies?**
 - ▷ Wozu ist dies hilfreich und förderlich?
 - ▷ Was wird dadurch eher verhindert? Was „kostet“ es?

- ... **Wo erlebst Du in Deinem Umfeld bereits jetzt Kooperation und Miteinander?**
 - ▷ Wie könntest Du dies noch ausbauen und stärken?
- ... **An welchen Stellen wäre ein Schritt in Richtung „Miteinander“ angebracht?**
- ... **Wie könnte dies konkret aussehen?**
- ... **Was könntest Du dazu beitragen?**
- ... **Wie wirst Du es konkret umsetzen? Welche Schritte sind dazu nötig?**



#Transfer „MyCase“



Versuche, die Verbindung zu Deinem „MyCase“ zu schaffen:

- ... Inwiefern ist Kooperation und Miteinander für den Erfolg Deines Umsetzungsprojekts notwendig?
- ... Wo siehst Du hier Handlungsbedarf?
- ... Wie könnten konkrete Schritte und Maßnahmen aussehen?
- ... Was wirst Du ausprobieren und umsetzen?
- ... Wie sieht der Prototyp dazu aus?



#Bonus



Für Harald ist es auch global betrachtet für eine zukunftsfähige Welt essentiell, dass der Lebenssaft der Wirtschaft – das Geld – nicht an einigen wenigen Stellen konzentriert wird, sondern wieder zurück ins System fließen kann, wo er sich möglichst gleichmäßig verteilt, um dann eine (über-)lebensfähige Wirtschaft zu ermöglichen.

Workbook #2: Initiationsmomente, die Sinn machen

#Essenzen



MAJA fragt: „Wann entsteht der Wille, Dinge anders zu machen?“
 „Oft werden diese „Initiationsmomente“ durch Krisen ausgelöst – z.B. persönliche Verluste und existenzielle Momente oder aber auch durch die eigenen Kinder, die uns mit Fragen zur eigenen Zukunft konfrontieren.“

Solche Momente rütteln uns auf und lassen uns die Frage stellen: „Worum geht es eigentlich und was ist wirklich wichtig?“ Sie lassen uns eine Ebene tiefer tauchen, unsere Rollen verlassen und führen dazu, sich als Mensch zu fragen, was momentan schief läuft und wie man selbst etwas dagegen tun kann.

#Transfer



Maja fragt Dich: „Welche Einladung hast Du bekommen, um hinzuschauen und Dinge in Frage zu stellen? Wofür möchtest Du Verantwortung übernehmen? Und wie willst Du das aus Dir rausholen, was in Dir angelegt ist?“

Vielleicht gibt es hierbei Überschneidungen zu den Fragen, die Du Dir weiter oben bei Deinem „MyCase“ gestellt hast. Du kannst sie hier gerne übernehmen oder auch noch etwas verfeinern:

- ... **Was macht für Dich wirklich Sinn?**
- ... **Und wo willst Du gestalten?**
- ... **Was nimmst Du Dir konkret vor? Was willst Du innerhalb der nächsten 2 bis 6 Monate verändern?**



#Bonus



MAJA bringt es noch einmal mit einem Satz auf den Punkt: „Wie schaffen wir nachhaltiges Wirtschaften und eine nachhaltige Gesellschaft im 21. Jahrhundert ist DER Suchprozess, der jetzt ansteht!“

Und wir können noch ergänzen: Jeder und jede von uns ist aufgefordert, hieran mitzuwirken und im eigenen Umfeld Lösungen umzusetzen, die dazu beitragen.

Workbook #3: Die Regeln des Spiels in Frage stellen

#Essenzen



„Unsere Handlungsräume sind gewaltig!“

WALDEMAR rät uns, unsere Art zu wirtschaften radikal in Frage zu stellen und uns zu überlegen, wie sie anders aussehen könnte.

Er sagt: „Lasst uns eine Bestandsaufnahme machen, schauen wo die Welt und die Menschen gerade stehen und uns dann überlegen, was es für eine zukunftsfähige Welt braucht.“

Für ihn ist es eine Beleidigung des Intellekts, dass wir die Thesen von Milton Friedman für gegeben nehmen. Das war damals eine radikale Idee – heute denkt jeder, es sei normal. „Wir haben die Regeln dieses Spiels optimiert, aber niemand stellt sie mehr in Frage.“

#Transfer



Waldemar gibt Dir hierzu folgende Fragen mit auf den Weg:

„Nichts muss so sein, wie es ist! Lasst uns eine lebenswerte Welt kreieren.“

- ... **Wohin wollen wir denn?**
- ... **Was wäre denn eine geile Welt?**
- ... **Was kannst Du dazu beitragen?**

Mache Dir hierzu Gedanken, wie dies in Deiner Situation aussehen könnte. Auch hier kann es ruhig Parallelen zu Deinem „MyCase“ oder den Fragen von Maja und Harald geben.



WALDEMAR „Und damit können wir jetzt anfangen!“

Kapitel 2

Ein gemeinsames Zukunftsbild - Umdenken gibt uns Zuversicht

Workbook #4: Dein Menschenbild

#Essenzen



Für **WALDEMAR** geht es darum, die Regeln für ein faires Spiel zu gestalten und unser Betriebssystem weiterzuentwickeln. Wir haben zwar bereits viele Lösungen, sind aber oft noch nicht bereit, sie auch umzusetzen. Ein weiterer Schritt ist es daher für ihn, das eigene Bewusstsein zu entwickeln und sich den neuen und teils utopischen Lösungen zu öffnen und eben nicht von vornherein abzuwehren und zu argumentieren, warum sie nicht funktionieren.

Dafür gibt es keinen Zehn-Punkte-Plan. Es geht darum, sich auf den Weg zu machen und zu überlegen:

... **Welche Utopie möchte ich leben und unterstützen?**

... **Habe ich ein positives Menschenbild dabei?**



MAJA erzählt uns, dass das Narrativ vom Wachstum und der Beteiligung am daraus entstehenden Wohlstand lange getragen hat, aber jetzt zu seinem Ende kommt. Wir sind an dem Punkt, an dem wir das Prinzip des „höher, schneller, weiter“ überwinden.

Der berühmte britische Ökonom John Maynard Keynes hat dies den *Adamtrieb* genannt. Keynes schlägt vor, in krisenhaften Zeiten den Blick weit nach vorne zu richten und zu überlegen, was denn möglich sein könnte. Für ihn war völlig klar: Wenn wir ausreichend materiell versorgt sind, entstehen neue Möglichkeiten. Zum Beispiel was die Gestaltung der eigenen Zeit, Bildung, Kultur, Gesundheit, Familie, Beziehungen angeht. Um das tun zu können, so Keynes, sollten wir den Adamtrieb in uns in den Mittelpunkt stellen und ihm die Erlaubnis erteilen, zu entspannen und den sorgenvollen, pausenlosen Antrieb zu relativieren. Daraus ergibt sich ein ganz

neues Menschenbild, das jenseits von Gier, Konkurrenz und Ausbeutung zu finden ist. Das übergeordnete Narrativ hierzu ist für Maja: „Wir sind angekommen. Das ökonomische Problem ist gelöst! Wir müssen nicht mehr frenetisch immer mehr haben wollen. Wir dürfen Sein!“



HARALD erzählt uns, dass unser Menschenbild vor allem in Zeiten der Unsicherheit zum Tragen kommt. Er zitiert den Sozialpsychologen Ernst-Dieter Lantermann und seine These, dass Menschen danach streben, Dinge übersichtlich zu halten und unter Kontrolle zu bekommen. In Krisenzeiten, in denen Unsicherheit droht oder in Zeiten ständiger Veränderung, sorgt dieser Mechanismus dafür, dass Menschen sich radikalieren, um wieder klare Verhältnisse herzustellen. Das Problem dabei: Die Welt, die eigentlich vielfältig und bunt ist, wird dabei in Grautönen oder in schwarz-weiß gesehen.

Harald plädiert dafür, das eigene Weltbild zu öffnen und auch wieder weltfremd sein zu können. Hierin liegt das Potential für neue, andersartige und lebenswerte Formen der Gesellschaft und des Wirtschaftens. Ihm geht es darum, das Primat der Ökonomie an den Stellen zu lockern, wo es um friedliches Miteinander, gelingende Gesellschaft, gerechte Verteilung und zukunftsfähiges Wirtschaften geht.

#Transfer

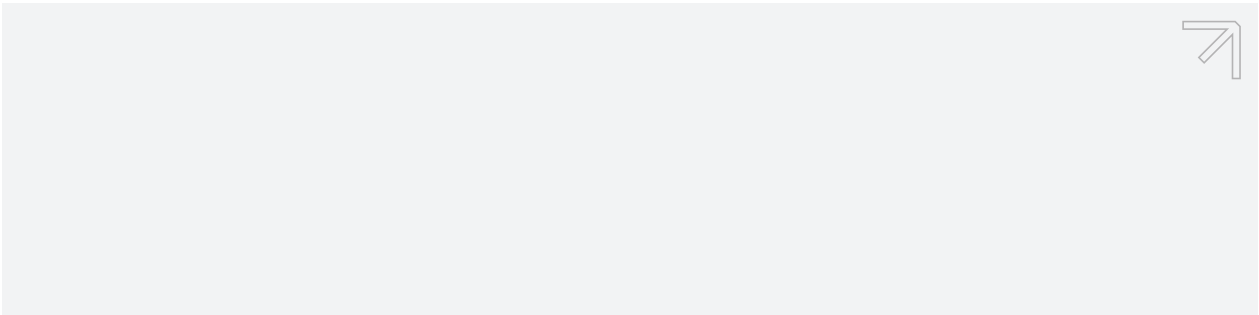


Dein eigenes Menschenbild ist Deine Erfahrung davon, wie Deine Mitmenschen sind, wie sie sich verhalten, welche Werte und Normen sie leiten. Es formt stark die Art und Weise, wie Du auf Deine Mitmenschen zugehst, sie bewertest und Dich ihnen gegenüber verhältst. Für ein gelingendes Miteinander und zukunftsfähiges Wirtschaften ist es demnach wichtig für Dich zu prüfen, wo Dein Menschenbild dem entgegen steht, wie es sich geformt hat und wie Du es verändern und weiterentwickeln kannst.

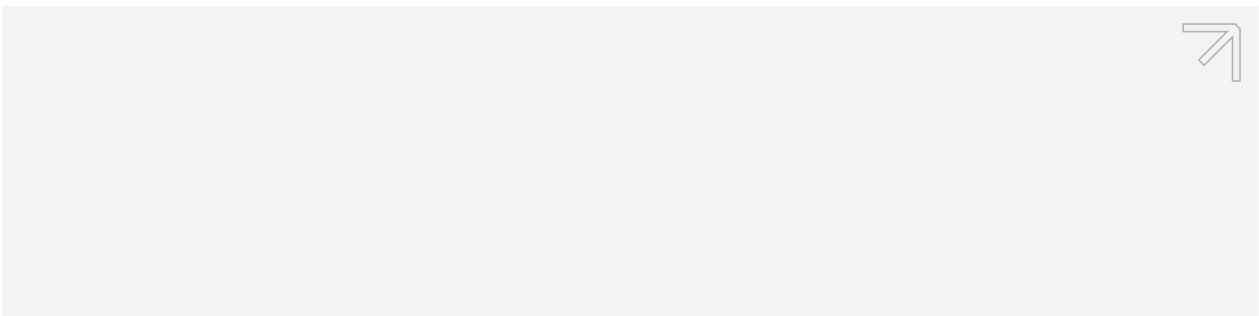
Nimm Dir an dieser Stelle Zeit und prüfe einmal Dein eigenes Menschenbild. Das mag vielleicht etwas anspruchsvoll klingen, es spricht aber überhaupt nichts dagegen, jetzt einfach damit anzufangen und Dich zu fragen:

... Was würdest Du einem Außerirdischen antworten, der Dich fragt: „Du bist doch auch ein Mensch. Sag mal, wie sind die Menschen denn so? Was zeichnet sie aus? Was tun sie gerne und gut? Was sind ihre Stärken? Wie sehen ihre Schattenseiten aus?“

Schreibe hierzu ein paar Stichpunkte auf.



... Überlege Dir, ob Du vielleicht auch ein oberflächliches, rationales Menschenbild hast und zusätzlich ein tieferliegendes, das eher zum Tragen kommt, wenn Du die Gefühlsebene hinzuziehst. Versuche einmal zwischen Deinem gedachten und gefühlten Menschenbild zu unterscheiden. Wie würdest Du diesen Unterschied beschreiben?



... **Die spannenden Fragen für Dich sind:**

- ▷ Wo steht Dein Menschenbild einer Transformation im Weg? Wo limitiert es Dich?
- ▷ Nach welchem Menschenbild sehnst Du Dich?
- ▷ Wie könnte Dein verändertes Menschenbild aussehen? Von welchen Werten, Vorstellungen und Bildern ist es geprägt?
- ▷ Wie fühlt es sich für Dich an?
- ▷ Wie möchtest Du Dein Menschenbild erweitern und entwickeln?
- ▷ Wie zeigt sich dies in Deinem Handeln? Woran erkennen es Deine Mitmenschen?

... Bitte mache Dir hierzu Notizen und teile sie gerne mit Menschen Deines Vertrauens. Der Erfahrung nach ist es sehr inspirierend und erweiternd, über sein eigenes Menschenbild zu sprechen und zu überlegen, wie Du Dich selbst hierzu weiterentwickeln kannst.



#Transfer „MyCase“



Hierzu gibt es eigentlich nur eine Frage: „Inwiefern hilft Dir ein erweitertes Menschenbild auch bei der Umsetzung Deines „MyCase“ weiter?“



#Bonus



HARRY bestärkt noch einmal seine Aussagen aus dem ersten Kapitel: „Wirtschaft wird sich ebenfalls stärker in Richtung des „Zusammen“ entwickeln müssen. (...) Weil wenn alle am Tisch spielen und immer nur einer gewinnt, ist das Spiel relativ schnell zu Ende. (...) Entweder wir machen es zusammen oder es wird nicht weiter gehen! “

Falls Du mehr dazu erfahren willst, welche Bedeutung unser Menschenbild für gelingende Transformationsprozesse hat, kannst Du hier etwas zur X/Y-Führungstheorie des MIT Professors Douglas McGregor nachlesen.

<https://www.bwl-lexikon.de/wiki/x-y-theorie/>

Kapitel 3

Was passiert, wenn nichts passiert? Warum wir jetzt handeln müssen

Workbook #5: Business as unusual

#Essenzen



MAJA erwähnt die berühmte Studie “Grenzen des Wachstums”, die der Club of Rome 1972 am MIT veröffentlicht hat. Als erste Studie berücksichtigt sie die Verbindung zwischen verschiedenen Systemelementen und modelliert deren Zusammenspiel.

Besonders wichtig ist die Balance zwischen CO₂-Senken (Wälder, Grasland, Algen, etc.) und -Quellen (Nutzung fossiler Brennstoffe). Unsere ökologischen Puffer sind stark überstrapaziert. Wir erkennen das am World-Overshoot-Day, dem Zeitpunkt im Jahr, an dem die natürlichen Regenerationsfähigkeiten des Planeten aufgebraucht sind. Er liegt momentan im August. Nimmt man nur den Ressourcenverbrauch von Deutschland, so liegt er im Mai. Das heißt, jedes Jahr ab Mai leben wir auf Pump zukünftiger Generationen und verbrauchen mehr als sich regeneriert. Wird die Pufferfähigkeit der Senken dauerhaft überstrapaziert, kommt es zu Kipppunkten – zu unkalkulierbaren und vor allem irreversiblen Effekten im Ökosystem. Um dies zu vermeiden, sind die nächsten 10 Jahre entscheidend und wichtig, um eine Trendwende umzusetzen.

Um die Tragweite der Problematik zu verstehen, müssen wir verinnerlichen, dass die Effekte zeitversetzt und kumulativ wirken. Das bedeutet, dass die vielen kleinen Elemente auf einmal eine große Wirkung haben können, auch wenn uns das selbst im Handeln nicht so vorkommt. Das bedeutet aber auch, dass jeder und jede mit der Veränderung seines und ihres Handelns einen Beitrag leisten kann.

Zusätzlich müssen wir dafür sorgen, dass Umweltverträglichkeit an den Anfang von Politikschreibung, Wirtschaftlichkeitsprüfung, Verkehrsplanung etc. gesetzt wird. Zukunftsfähigkeit ist kein Luxus, den wir uns leisten können, wenn wir erfolgreich sind. Es ist die Grundlage dafür, dass wir uns in Zukunft überhaupt noch etwas leisten können.



HARALD fragt sich: „Was passiert, wenn nichts passiert?“ In diesem „Business as usual Szenario“ gibt es sehr konkrete Konsequenzen, die zu den erwähnten Kipppunkten führen. Das Eis in der Arktis wird weiter schmelzen. Die Reflexionsfähigkeit von Wärmestrahlung nimmt dadurch weiter ab. Der Permafrostboden in Sibirien und Kanada wird weiter auftauen. Das dort bisher gebundene Methan wird in die Atmosphäre freigesetzt. Es ist 18-mal klimawirksamer als CO₂. Die Meere werden wärmer und versauern, weil sie immer mehr CO₂ aufnehmen müssen. Und der Wassergehalt in der Atmosphäre erhöht sich durch den Anstieg der Temperatur. Der Meeresspiegel wird deutlich steigen und die vielen Städte und Siedlungen an den Küsten bedrohen. Die Folge sind Konflikte um Wasser und Lebensraum und enorme Migrationsbewegungen. Um Harald direkt zu zitieren: „Es wird eine Welt werden, die wir nicht haben wollen. Auf keinen Fall!“



WALDEMAR sagt es in seinen Worten: „Wir ficken den Planeten ab.“ Er erwähnt neben den physischen Effekten (Klimawandel) vor allem die psychischen Folgen unserer Art zu wirtschaften. Unser Bruttoinlandsprodukt misst zwar ständig unsere Wertschöpfung, aber überhaupt nicht, ob wir zufrieden sind und in einer funktionierenden Gesellschaft leben. Steigende Depressionsraten, Unzufriedenheit und innere Kündigung zeigen, dass zukunftsfähiges Wirtschaften auch hier ansetzen muss.

Für eine positive Veränderung brauchen wir aber nicht nur Bedrohungsszenarien, sondern vor allem Utopien – Bilder einer lebenswerten Zukunft. Dabei benötigen wir *nur* 3,5% der Bevölkerung, um Umstände zu ändern und Transformation zu bewirken.

#Transfer



Unsere Wirtschaft ist stark vernetzt. Wir hätten auf und unter unserem Territorium gar nicht die Möglichkeiten, unsere momentane Form des Wirtschaftens autark auszuführen. Das heißt, wir greifen ganz selbstverständlich auf die Ressourcen anderer Länder zurück. Und damit haben wir eine Verantwortung dafür, diese globale Perspektive in unseren lokalen Entscheidungen und unserem Verhalten zu berücksichtigen.

Die Frage, die sich nach Majas und Haralds Input für Dich anschließt ist: „Wo liegen Deine größten Hebel zur Veränderung?“ Eine gute Möglichkeit, das herauszufinden, besteht darin, Deinen momentanen Ressourcenverbrauch zu ermitteln – und zwar einmal für Dein Privatleben und natürlich für Deinen Arbeitskontext.

Hierzu gibt es wissenschaftlich fundierte Carbon Footprint Rechner im Netz. Wir empfehlen Dir folgenden:

<https://www.wwf.de/themen-projekte/klima-energie/wwf-klimarechner>


Nimm Dir bitte 20 Minuten Zeit und ermittle mit diesem Werkzeug Deine 5 größten Ressourcenverbräuche und leite dann daraus Deine Top 5 Gegenmaßnahmen ab.

Meine Top 5 Ressourcenverbräuche	Meine Gegenmaßnahmen
1.	1.
2.	2.
3.	3.
4.	4.
5.	5.

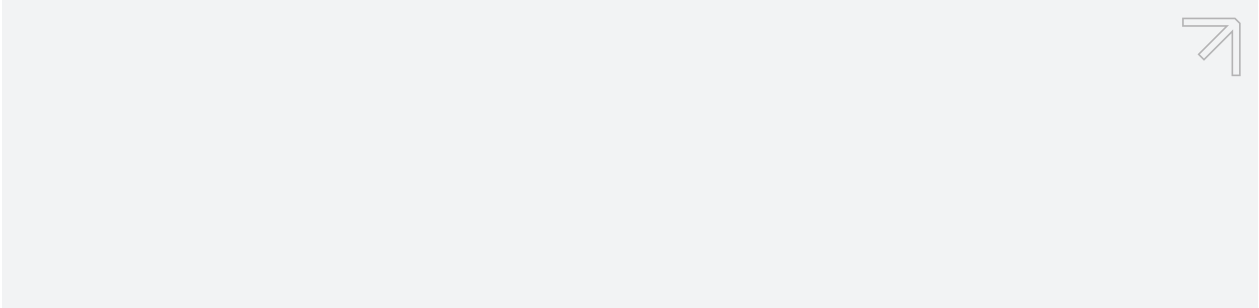
Dies sind die Dinge, die Du persönlich tun kannst.

Als Leader*in von Morgen hast Du auch eine Verantwortung für Dein berufliches Umfeld, Dein Team, Deine Kolleg*innen.

... Überlegt Euch gemeinsam, welche weiteren Maßnahmen in Eurem beruflichen Feld umsetzbar sind?



... Gibt es „low hanging fruits“ – Dinge, die Ihr einfach ändern könnt und die eine große Wirkung haben?



Mache Dir vorher Gedanken, wie Du das Thema in Deinem Team ansprichst. Oft ist es wenig zielführend, mit erhobenem Zeigefinger anzukommen, sondern eher mit gezielten Fragen und persönlichen Geschichten das Thema in den Fokus der Aufmerksamkeit zu rücken und gemeinsam Möglichkeiten zu besprechen. Inspiration und Sinnhaftigkeit sind hierbei zwei zentrale Schlüsselfaktoren

Überprüft Eure Routinen und Prozesse auf Nachhaltigkeit hin und überlegt Euch, was Ihr verändern könnt. Baut Euch Prototypen, probiert Dinge aus, werdet kreativ. Meistens ist dies ein Austausch, der viel Spaß macht und das Team über die erlebte Sinnhaftigkeit zusätzlich zusammenschweißt.

#Bonus



Ein paar Links für Dich zu weiterführenden Informationen zu den Aussagen unserer drei Protagonist*innen:

- ... **Riskmap des World Economic Forums – 5 der 6 größten Risiken hängen mit Umweltproblemen zusammen:** <https://www.weforum.org/reports/the-global-risks-report-2021>
- ... **Anstieg der Depressionsrate (Gallup Studie):** <https://www.gallup.com/de/engagement-index-deutschland.aspx>
- ... **MIT Club of Rome Studie 1972:** <https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/lexikon-der-wirtschaft/19548/grenzen-des-wachstums>
- ... **Globale Kipppunkt:** <https://www.umweltbundesamt.de/sites/default/files/medien/publikation/long/3283.pdf>

Kapitel 4

Unser Silberstreif am Horizont Finde Deinen Wirkraum

Workbook #6: Das Beste, was wir tun können.

#Essenzen



Für **HARALD** wird das persönliche Handeln vor allem durch die Rahmenbedingungen beeinflusst. Sie müssen so gestaltet sein, dass ökologisches Verhalten belohnt wird. „Wenn wir alle umweltschonend und umweltschützend leben, ist es das Beste, was wir tun können!“



MAJA baut darauf auf. Für sie liegt ein wesentlicher Schlüssel darin, unsere Werte mit unserem Tun in Einklang zu bringen. „Wenn unsere Unternehmenswerte Nachhaltigkeit beinhalten, an welchen Stellen haben wir Verbesserungspotentiale?“ Und auf dieser Basis kannst Du als Leader*in von Morgen Vorschläge machen. Je nach Deiner Rolle kannst Du z.B. die Key Performance Indikatoren dahingehend ausrichten. Du kannst zusätzlich dem Thema Nachhaltigkeit die nötige Relevanz verleihen, indem Du anfängst, sie in den Fokus der Aufmerksamkeit zu rücken und positiv über sie zu sprechen.

Nachhaltigkeit darf kein „nice to have“ sein, sondern muss Teil des Geschäftsmodells werden – auch aus ökonomischer Sicht tun sich hier enorme Potenziale auf. Nachhaltig ausgerichtete Geschäftsmodelle werden florieren und ein neues Spielfeld bekommen.



WALDEMAR sagt: „Wir brauchen nicht nur Bedrohungsszenarien, sondern vor allem Utopien – Bilder einer lebenswerteren Welt“. Dabei müssen wir damit zurechtkommen, dass diese Bilder nie fertig, nie vollständig sind. Die Kunst ist es, für sich selbst das Bild einer guten Zukunft zu entwickeln und sich davon leiten zu lassen. Der nächste Schritt ist es dann, Mitgestalter*innen zu finden. Und so viele braucht es gar nicht. 3,5% der Menschen einer Gruppe, einer Abteilung, einer Organisation reichen aus, um Transformation im System zu bewirken.

#Transfer



Mit Bezug auf die Aussagen von **HARALD** hast Du als Leader*in von Morgen Verantwortung dafür, Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass Du und Deine Mitmenschen ökologisch sinnvoll handeln können und dafür belohnt und nicht bestraft werden.

Überlege Dir, wie dies in Deinem Kontext konkret aussehen kann?

Bringe dies in Verbindung zu Deinen Top 5 Gegenmaßnahmen aus Kapitel 3.

Gestalte die Rahmenbedingungen so, dass auch die Menschen, auf die Du Einfluss hast, ihre Top 5 Gegenmaßnahmen gut umsetzen können.

Für **MAJA** fängt Nachhaltigkeit mit Deinem Fokus der Aufmerksamkeit und Deiner Sprache an. Überlege Dir, welche Prozesse und Handlungen Du zukünftig unter dem Nachhaltigkeitsaspekt betrachten möchtest. Beispielfragen hierfür können sein:

- ... **Wo macht Ihr Eure Betriebsausflüge hin?**
- ... **Wie organisiert Ihr Kongresse?**
- ... **Welche Verbrauchsmaterialien nutzt Ihr und wie können sie reduziert werden?**
- ... **Mit wem wollt Ihr zusammen arbeiten?**
- ... **Wie sieht Eure Rolle als gesellschaftlicher Akteur aus?**
- ... **Wie könnte Euer Geschäftsmodell aussehen, wenn es die Kriterien der Nachhaltigkeit integriert?**
-



Überlege Dir, wie Du zukünftig über diese Dinge sprichst. Verwende eine positive Sprache, die die Chancen und Möglichkeiten in Worte fasst. Deine Sprache ist ein mächtiges Schwert. Sie schafft Realität.

Stelle Fragen, beteilige die Menschen aus Deinem Team/ Deiner Abteilung dabei, Dinge in Frage zu stellen und Alternativen zu entwickeln.

WALDEMAR inspiriert Dich, mehr in Utopien zu denken und ein Zukunftsbild zu entwerfen, das zukunftsfähig und sinnstiftend für Dich ist. Vermutlich hast Du dies in Deinem „MyCase“ und/ oder weiter oben im Workbook schon getan. Falls Du möchtest, kannst Du noch einmal nachschärfen:

- ... **In welcher Welt willst Du morgen aufstehen?**
- ... **Wozu hast Du Bock?**
- ... **Wenn Dir alle Möglichkeiten offen stünden, was würdest Du dann tun?**
- ... **Womit würdest Du anfangen?**



Wichtig ist, dass Deine Utopie einen echten emotionalen Zug entwickelt. Es soll Dir als Leitstern und Ausrichtung dienen, die für Dich drei Kriterien erfüllt:

1. **Inspiration**
2. **Sinnhaftigkeit**
3. **Eine lebenswertere und zukunftsfähigere Welt**

#Transfer „MyCase“



Du merkst: Es schließt sich der Kreis zu Deinem „MyCase“ Projekt, mit dem wir in diese Episode eingestiegen sind. Nutze zum Abschluss des Kapitels die Fragen, die Dir Harald, Maja und Waldemar mit auf den Weg geben, um Dein „MyCase“ Umsetzungsprojekt zu schärfen und nachzujustieren.

#LvM Toolbox 1

Die Toolbox gibt Dir ein paar handliche Werkzeuge mit an die Hand, die Du gleich an Dir selbst und Deinen Vorhaben ausprobieren kannst. Zudem kannst Du sie in Deinem Umfeld anwenden.

Du bist ein Wirk!

Maja beschreibt den Unterschied, ob Du Dich als Element eines Systems oder als "Wirkung" im System siehst. Letztere ist die hilfreichere Perspektive, wenn Du gestalterisch tätig sein willst. Denn Du kannst gar nicht vermeiden, dass Du wirkst. Den Unterschied macht dabei, ob Du diese Wirkung dem Zufall überlässt oder ob Du sie bewusst gestaltest.

- 1. Damit Du nicht Gefahr läufst, Dich zwischen den globalen Herausforderungen und Deinen lokalen Handlungsmöglichkeiten klein zu fühlen, solltest Du Dir Deinen persönlichen Wirkraum definieren. Dein Wirkraum ist der Raum, in dem Du Einfluss nimmst, gestaltest und durch Deine Entscheidungen einen Unterschied machen kannst.**

Mein Wirkraum:

Es geht darum, das dinghafte Denken zu erweitern hin zum Denken in Beziehungen und gegenseitigen Beeinflussungen. Demnach sind wir keine Elemente von Organisationen, sondern Wirks!

- 2. Zusätzlich können wir nicht nicht kommunizieren (Paul Watzlawick). Das bedeutet, Du kannst gar nicht verhindern, dass Du in Deinem Unternehmen wirkst! Sei Dir dessen bewusst. Dabei macht es einen großen Unterschied, ob Du irgendwie wirkst oder dieses Wirken zum Gegenstand Deiner Entscheidungen machst.**

Überlege Dir:

- ... Welches Wirk bist Du in Deiner Organisation?
- ... Passt das, wie Du wirkst, mit dem wie Du wirken möchtest, zusammen?
- ... Wo hast Du, durch Deine Form zu kommunizieren und Entscheidungen zu treffen, eine Wirkung?
- ... Was sind in Bezug auf Nachhaltigkeit die „Elefanten im Raum,“ die Du ansprechen wirst?



3. Um die Verbindung zum Großen Ganzen herzustellen, erwähnt Maja die Globally Responsible Leadership Initiative. Es gibt zwei Fragen, die die Bedeutung Deines Wirks unterstreichen:

- ... Was hast Du dazu beigetragen, dass Dein Unternehmen im Sinne der Nachhaltigkeit gut dasteht?
- ... Was hat Dein Unternehmen dazu beigetragen, dass die Gesellschaft im Sinne der Nachhaltigkeit sich gut entwickelt?



Sei Dir stets Deines Wirkraums bewusst und Sorge als Leader*in von Morgen dafür, dass die Menschen in Deinem Wirkraum wiederum über ihren Wirkraum Bescheid wissen.

#Bonus



Für weiterführende Infos und Inspiration stellen wir Dir hier die Links zur Verfügung, die unsere drei Protagonist*innen im Kapitel 4 erwähnt haben.

... **Link zur Accenture Global Compact Leader Studie:**

<https://www.accenture.com/de-de/insights/strategy/ungcceostudy>

... **Link zu den Sustainable Development Goals:**

<https://sdgs.un.org/goals>

... **Link zur Globally Responsible Leadership Initiative:**

<https://grli.org>

**LEADERS
VON 
MORGEN**

Shape the Eco|nomy

LEADERS VON MORGEN

Shape the Eco|nomy



EPISODE 2

LÖSUNGEN & ANSÄTZE FÜR ZUKUNFTSFÄHIGES WIRTSCHAFTEN

Willkommen zur zweiten Episode der zweiten Staffel von "Leaders von Morgen".

Maja, Harald und Waldemar sprechen darüber, was zukunftsfähiges Wirtschaften bedeutet, was es mit „New Work“ zu tun hat, wie Du eine Kultur des Mutes schaffen kannst und welche Inspiration Du Dir von Vorreiterunternehmen holen kannst.

Viel Spaß dabei!



Deine Maja



Dein Waldemar



Dein Harald

Episode 2

Lösungen & Ansätze für Zukunftsfähiges Wirtschaften

Kapitel 5 Zukunftsfähiges Wirtschaften	Workbook #7 Zukunft benennen	30
<hr/>		
Kapitel 6 New Work – der Mensch im Mittelpunkt	Workbook #8 „New Work“ needs „Inner Work“ #LvM Toolbox Clear-The-Air Meeting	33 36
<hr/>		
Kapitel 7 Mutig handeln und andere ermutigen	Workbook #9 Quellen des Mutes	39
<hr/>		
Kapitel 8 Vorreiter und Pioniere	Workbook #10 Held*innen-Geschichten	43

Kapitel 5

Zukunftsfähiges Wirtschaften

Workbook #7: Zukunft benennen

#Essenzen



MAJA: Begriffe wie „Zukunftsfähigkeit“ und „Nachhaltigkeit“ haben eine klare zeitliche Ausrichtung auf die Zukunft hin. Ursprünglich kommt das Konzept aus der Forstwirtschaft. In einem Wald dürfen nur so viele Bäume gefällt werden, wie nachwachsen können, sodass die heutigen Bedürfnisse befriedigt werden können und zugleich genug für die Bedürfnisse von morgen verfügbar ist.

Maja fasst es in einem Satz zusammen: „Beim zukunftsfähigen und nachhaltigen Wirtschaften geht es darum, die menschlichen Aktivitäten so zu organisieren und Technologien so zu entwickeln, dass sie möglichst gut in den Regenerationszyklus der Erde reinpassen.“



WALDEMAR: Laut Waldemar ist zukunftsfähiges Wirtschaften im Grunde einfach erklärt: Es geht darum, wirklich ehrlich hinzuschauen und darauf zu achten, bei der Wertschöpfung nicht der Natur oder den Mitmenschen zu schaden. Die Konzepte dazu, wie „ehrbarer Kaufmann/ehrbare Kauffrau“, sind schon lange vorhanden. Wir sind in der Verantwortung, sie zu reaktivieren und zu leben. Es geht darum, sich die Frage zu beantworten: „Ist das, was ich tue, wirklich sinnvoll? Und *fucke* ich gerade irgendjemanden damit ab?“



HARALD: Für Harald heißt nachhaltiges Wirtschaften nicht, dass wir aufhören zu wirtschaften. Es bedeutet nur, dass wir unsere Risiken berücksichtigen und vom Ende her denken: Welche Konsequenzen hat es für Um- und Mitwelt, wenn z.B. alle Menschen auf der Welt ein bestimmtes Produkt kaufen?

Die Wirtschaft der Zukunft wird ganz stark in Kreislaufprozessen funktionieren.

#Transfer



Maja ruft Dich ganz konkret auf: Wenn Du Teil der Transformationsbewegung sein möchtest, um zukunftsfähige Formen des Wirtschaftens voranzubringen, dann gehören dazu folgende Aufgaben:

1. Verbreite das nötige Wissen dazu.
2. Rücke die Diskussion um nachhaltige Formen des Wirtschaftens ins Zentrum Deiner Abteilung/Deines Unternehmens/Deines Geschäftsmodells.
3. Lass Dich durch das Moralisierende nicht verunsichern. Konzentriere Dich auf die Fakten und weise auf die (ökonomischen) Risiken des *Business as usual* hin.
4. Benenne diese Sachverhalte mutig und drehe die Beweislast um – fordere die Rechtfertigung des *Business as usual* ein.
5. Traue Dich zu hinterfragen, warum der Status Quo so ist, wie er ist und öffne den Möglichkeitssinn: „Warum ist das so und wie könnte es anders sein?“

Überlege Dir bitte zu den fünf Punkten konkrete Handlungsschritte:

- Was kannst Du tun?
- Wie setzt Du es um?
- Bis wann tust Du es?



#Transfer „MyCase“



Schaffe auch die Verbindung zu Deinem „MyCase“:

- Welche der eben genannten Punkte setzt Du schon gut um?
- Auf welche Punkte wirst Du Dich fokussieren, um Deinen „MyCase“ weiter voranzubringen?

#Bonus



Maja bringt noch einmal die beiden grundlegenden Prinzipien für nachhaltiges Wirtschaften auf den Punkt:

- Nicht mehr entnehmen, als wieder nachwachsen kann.
- Wenn ich bestimmte Ressourcen ganz in Anspruch nehmen möchte, sollte ich ein (technologisches) Substitut dafür finden.

#Best Practice

In unserem Beispiel der Organisation „Share“ zeigt Iris Braun, wie diese Prinzipien in der Praxis umgesetzt werden. Sie inspiriert Dich zusätzlich, den Status Quo in Frage zu stellen und in Deinem Einflussbereich aktiv zu werden.

Wenn Du mehr über Share erfahren möchtest, folge diesem Link:

<https://www.share.eu/mission/>

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. Indem 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.

„Wer möchtest Du in diesem Transformationsprozess gewesen sein?“

„Was verbindet Dich mit der Kraftquelle des Sinns?“

„Bei welchen Themen hast Du das Gefühl: *Ich stehe hier und kann nicht anders...*

Ich weiß vielleicht selbst nicht, wie eine Lösung aussieht, aber so kann es nicht weitergehen?“

Von dieser „Quelle“ aus kannst Du von einem tieferen Anker als aus einem reinen Selbstinteresse her handeln. Dann sprichst Du für etwas, das größer ist als Du selbst – und das gibt Dir Mut!

#Transfer



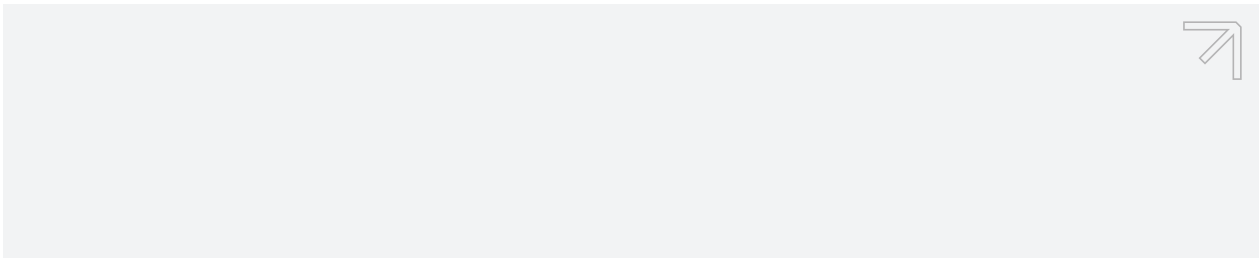
Wenn Du auf eine etwas tiefere Ebene gehen möchtest, nimm Dir die Fragen von Maja und beantworte sie hier für Dich.

Auf einer konkreten Ebene: Überlege Dir, was Du tun kannst, um Mut in Deinem Team zu fördern.

Mache Dir hierzu Notizen und filtere zwei konkrete Maßnahmen heraus, die Du umsetzen wirst. Es muss nicht unbedingt etwas Großes sein. Manchmal reichen kleine „Anstupser“, um andere zu ermutigen oder aber Du musst eher Dinge sein lassen, Dich zurück nehmen, damit andere nach vorne treten können.

1. Maßnahme, um Mut in Deinem Team zu fördern

2. Maßnahme, um Mut in Deinem Team zu fördern



Natürlich kannst Du auch Dein Team dazu befragen. Es spricht überhaupt nichts dagegen, in einem informellen Gespräch oder einem Sondermeeting zu erklären, wozu Du gerne Mut fördern möchtest (Purpose!), was diesbezüglich Deine Erwartungen sind und dann fragst, was die einzelnen Teammitglieder brauchen, um mutiger zu sein – bzw. wie Ihr eine „Kultur des Mutes“ im Team fördern könnt. Meistens weiß jede*r selbst recht gut, was hierzu nötig ist. Achtet nur darauf, dass Ihr auch konkrete Maßnahmen vereinbart und nicht nur auf der Sprachebene bleibt.

Redeanteil Check

Überprüfe Deine Redeanteile. Schätze ihn auf der Skala von 0% bis 100% ein.

Meine Redeanteile – Eigenbild:



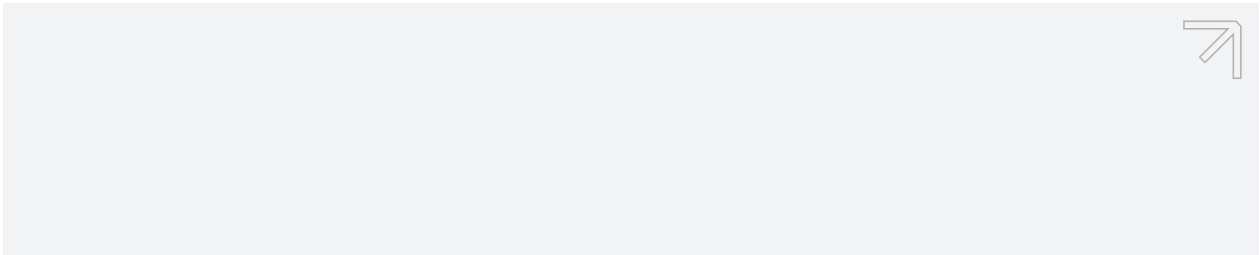
Hole Dir hierzu gerne auch das Fremdbild einer Kolleg*in oder von Deinen Teammitgliedern ein. Falls Du die Einschätzung konkretisieren möchtest, kannst Du auch auf spezielle Teammeetings blicken und Deine Redeanteile speziell dafür einschätzen.

Meine Redeanteile – Fremdbild:



Betrachte Dein Eigenbild und das Fremdbild bzw. die Fremdbilder.

- Wie groß ist der Unterschied in der Schätzung?
- Wie hoch sind die Werte überhaupt?
- Was schließt Du daraus?
- Welche Wirkung hätte es, wenn Du Deine Redeanteile erhöhen/verringern würdest?
- Was nimmst Du Dir diesbezüglich vor? Was konkret probierst Du aus?
- Wie/von wem holst Du Dir nach einer gewissen Zeit Feedback?

Meine Maßnahmen bzgl. meiner Redeanteile:**#Transfer „MyCase“****Überlege Dir in Bezug auf Deinen „MyCase“:**

- Von welcher Quelle aus schöpfst Du den Mut, aktiv zu werden und zu gestalten?
- Was versperrt Dir ggf. den Zugang zur Quelle und wie kommst Du wieder an sie heran?
- Was brauchst Du, um Dich zum Mut zu bekennen?
- Wie kannst Du dafür sorgen, dass Du es bekommst?

#Bonus

HARALD: „Wer mutig ist, handelt aktiv aus dem Innersten heraus und verändert damit die Welt - immer mit dem Risiko zu scheitern und zugleich der Freude darüber, dass es gelingt.“

Kapitel 8

Vorreiter und Pioniere

Workbook #10: Held*innen-Geschichten

#Essenzen



MAJA sagt: „Die Heldengeschichte des 21. Jahrhunderts ist ein Team!“ Sie hat verschiedene Bewegungen im Bereich „zukunftsfähiges Wirtschaften“ untersucht und verglichen:

1. **Transition Towns** – Transformation von Städten und Gemeinden hin zu nachhaltigen Lebensformen - siehe auch:
https://de.wikipedia.org/wiki/Transition_Town
2. **Beyond GDP** – Wohlstands- und Leistungsmessung jenseits des Bruttoinlandsprodukts - siehe auch:
https://www.nachhaltigkeit.info/artikel/beyond_gdp_initiative_er_europaeischen_kommission_1857.htm
3. **Gemeinwohlökonomie und B-Corporations** – ganzheitliche Bilanzierung des wirtschaftlichen Erfolgs und des Einflusses von Organisationen auf Umwelt und Gesellschaft - siehe auch:
<https://de.wikipedia.org/wiki/Gemeinwohl-Ökonomie>
4. **Commons** - neue Governance-Strukturen zwischen Gesellschaft und Wirtschaft, von und mit der Wirtschafts-Nobelpreisträgerin Elinor Ostrom - siehe auch:
https://de.wikipedia.org/wiki/Elinor_Ostrom
und:
<https://de.wikipedia.org/wiki/Commons>

Die dahinter liegende Prinzipien, die alle Bewegungen vereint, benennt **MAJA** wie folgt:

1. Mehr ist nicht immer gleich besser.
2. Messen von Erfolg und Leistung mit alternativen, mehrdimensionalen Indikatoren – „Wie messen wir, was wachsen sollte und was eher schrumpfen sollte, um insgesamt einen klareren Fortschrittsbegriff zu haben?“
3. Fokussierung der verschiedenen Beziehungen und nicht nur der einzelnen Elemente eines Systems.
4. Entwicklung einer Idee von „Genug“. Klärung der Fragen, wann es reicht. Besetzung von „Genug“ als positiven Begriff.



WALDEMAR nennt als Vorreiter das niederländische Unternehmen für ambulante Pflege Buurtzorg. Es ist ein anschauliches Beispiel, wie Zusammenarbeit nachhaltig gestaltet werden kann und das Unternehmen zugleich produktiver ist. Buurtzorg hat das niederländische Pflegesystem komplett transformiert, in dem es auf selbstgesteuerte Teams setzt, die vor Ort sinnvolle Entscheidungen treffen können. Die Pflegebürokratie wurde dadurch minimiert und mittlerweile arbeiten 14.500 Personen in diesem Unternehmen. Weitere Infos unter: <https://www.change-magazin.de/de/das-buurtzorg-modell-pflege-ohne-hierarchie>

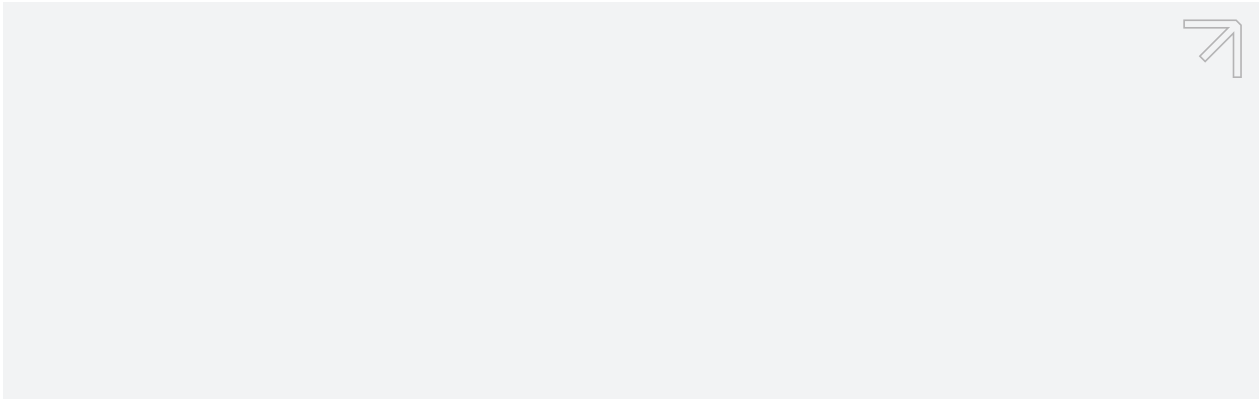
#Transfer



HARALD knüpft an Waldemars Aussage von weiter oben an: Den Möglichkeitsraum für zukunftsfähiges Verhalten im Unternehmen öffnen, in dem Menschen als Menschen gesehen und behandelt werden. Er lädt dazu ein, die Führung eines Teams auch einmal abzugeben und jemand anderem zu ermöglichen, sich in dieser neuen, verantwortungsvollen Rolle auszuprobieren. Das alleine ist schon Teil einer nachhaltigen Form der Kollaboration. Warum soll immer nur eine Person die Führung innehaben? Radikal könnte man formulieren: „Führung ist zu wichtig, um sie (nur) den Führungskräften zu überlassen.“ Viele zukunftsfähige Unternehmen gehen zu Modellen der verteilten Führungsfunktion über.

Harald lädt Dich dazu ein, zu prüfen, an wen Du ein Teil der Führung für Dein/Euer Transformationsprojekt abgeben möchtest. Wen möchtest Du beteiligen? Ziehe bitte auch Personen in Betracht, denen Du das bisher vielleicht nicht zugetraut hast.

An wen möchte ich die Führung welchen Bereichs/Teilbereichs des Veränderungsprojekts übergeben?

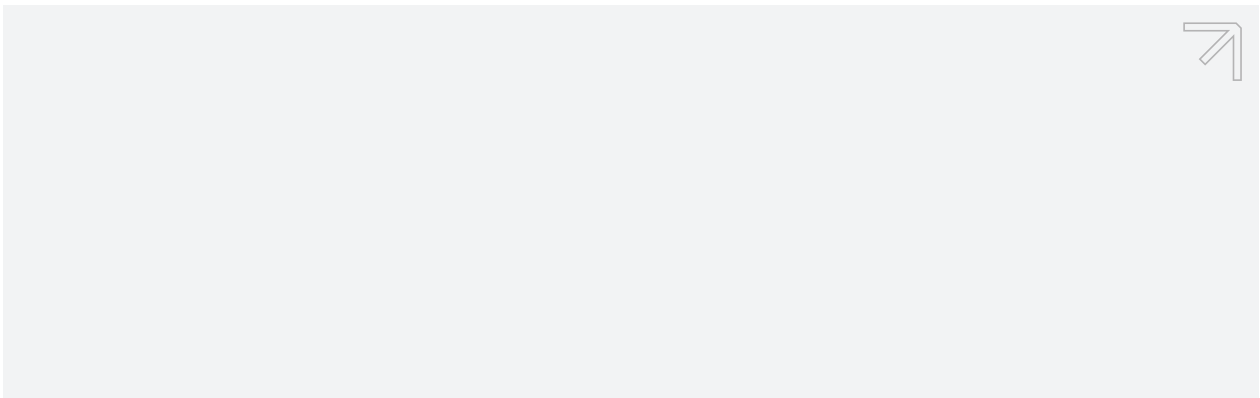


Wie gehe ich dabei vor?

Checkliste hierzu:

- Den Bereich/Teilbereich genau definieren.
- Überlegen, wie ich so delegiere, dass die Person bestmöglich mit Infos versorgt ist.
- Vertrauen schaffen, Unterstützung anbieten, ermutigen, Umgang mit Fehlern/ Rückschlägen ansprechen.
- Wertschätzendes Delegationsgespräch gestalten.

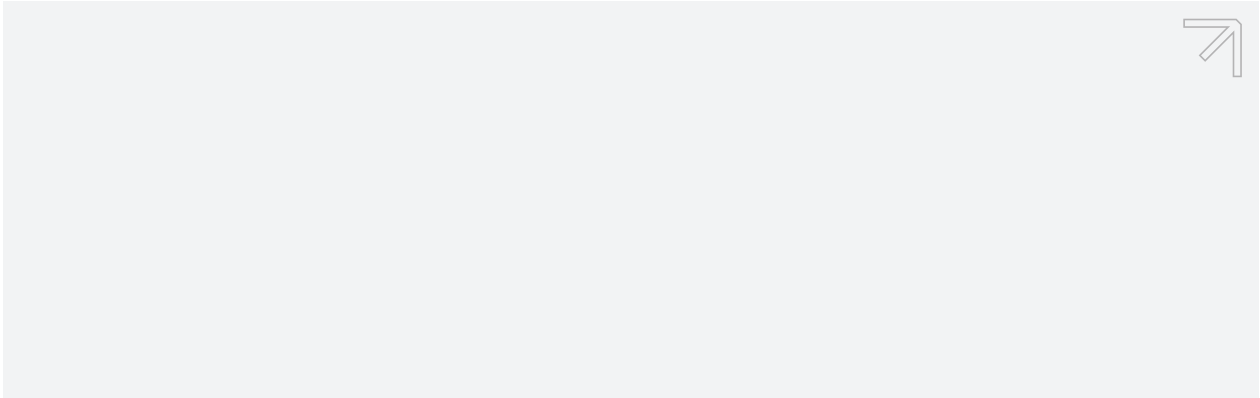
Mein Plan zum Übertragen der Führungsaufgabe:



#Transfer „MyCase“



Auch wenn es Dein „MyCase“ ist, so kannst Du für Dich überprüfen, ob Du Teile davon an andere abgeben kannst, um zu ermutigen, Vertrauen aufzubauen und zu beteiligen. Überlege Dir, wie dies in Bezug auf Dein „MyCase“ konkret aussehen könnte.



#Bonus



Die radikalste Form des zukünftigen Wirtschaftens ist für **WALDEMAR** die Eigentumsfrage. Einhorn ist hier einen besonderen Weg gegangen. Sie haben das Unternehmen in Verantwortungseigentum überführt. D.h., es gehört den Mitgliedern des Unternehmens und kann nicht veräußert werden. Das Mit-Eigentum schafft dabei eine hohe Identifikation, Übernahme von Verantwortung und Sinnhaftigkeit.

Du kannst diesen Gedanken auch auf Deine Situation übertragen – auch wenn Du nicht der Eigentümer oder die Eigentümerin bist. Die Frage dahinter lautet:

„Wofür möchtest Du jemandem aus dem Team Ownership übergeben?“

Wenn Du mehr über das Konzept von Verantwortungseigentum erfahren möchtest, informiere Dich hier: <https://stiftung-verantwortungseigentum.de/>

Maja hat ein schönes Schlusswort für diese Episode gefunden:

„In dem Moment, wo ich loslasse, bin ich schöpferisch tätig.“

In diesem Sinne kannst Du Dich schon auf die nächste Episode freuen.

**LEADERS
VON 
MORGEN**

Shape the Eco|nomy

LEADERS VON MORGEN

Shape the Eco|nomy



EPISODE 3

WIRTSCHAFT & NACHHALTIGKEIT NEU DENKEN

Willkommen zur dritten Episode der zweiten Staffel von "Leaders von Morgen".

Maja, Harald und Waldemar sprechen über konkrete Wege und Formen von Transformationsprozessen, die Bedeutung Deines inneren Kompasses und darüber, wie Du wirksam die Zukunft gestalten kannst.

Viel Spaß dabei!



Deine Maja



Dein Waldemar



Dein Harald

Episode 3

Wirtschaft & Nachhaltigkeit neu Denken

Kapitel 9 Wege und Formen der Transformation	Workbook #11 Prinzipien für Transformationsprozesse	49
<hr/>		
Kapitel 10 Den inneren Kompass finden und Haltung zeige	Workbook #12 Dein innerer Kompass	55
<hr/>		
Kapitel 11 Veränderungen anstoßen - Wirksam werden	Workbook #13 Deine Quellen	58
	Workbook #14 Entwicklungszeiträume für Dich	60
	Workbook #15 Deine Rolle als „Wirk“	62
<hr/>		
Kapitel 12 Gemeinsam Zukunft gestalten	Workbook #16 Wünschenswerte Ergebnisse	63
	Workbook #17 Raus aus der Bubble	66

Kapitel 9

Wege und Formen der Transformation

Workbook #11: Prinzipien für Transformationsprozesse

#Essenzen



MAJA: Weist darauf hin, dass Transformation ständig stattfindet, wir heute aber einen Zeitpunkt erreicht haben, an dem die Naturwissenschaften uns darauf aufmerksam machen, dass wir Menschen derart massiv in die Kreisläufe der Natur eingreifen, dass sich irreversible Schäden durch sogenannte Kippunkte ergeben.

Sowohl die Art, wie unsere Wirtschaft auf starker Extraktion aus der Natur aufbaut, als auch wie wir Gesellschaft gestalten, ist so nicht mehr weiterführbar und wird eine neue Form finden müssen. Über Vernetzung, algorithmische Steuerung u.a.m. bringt die Digitalisierung hierzu völlig neue Möglichkeiten ins Spiel.



Für **WALDEMAR** gibt es drei große Felder der Transformation:

1. Die Klimakrise/Biodiversitätskrise
2. Soziale Ungerechtigkeit
3. Angriff auf unsere Demokratie

Alle drei müssen gleichzeitig angegangen werden, was die Komplexität und die Anforderungen an Kooperation erhöhen.

Er erwähnt das Buch „Mission Economy: A Moonshot Guide to Changing Capitalism“ von Mariana Mazzucato, in der sie die notwendige Transformation mit der Art und Weise vergleicht, wie in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts die Mondlandung organisiert und durchgeführt wurde.

Waldemar ermutigt uns anzufangen und auszuprobieren und er appelliert an die Politik, die Mission so auszurufen, dass wir alle daran mitwirken können.

#LvM Toolbox

Maja gibt Dir fünf Designprinzipien für konfliktarme und rasche Transformationsprozesse mit auf den Weg.

- 1. Habe ich in der Problemanalyse genau genug hingeschaut?**
Wurden die Betroffenen im System bzw. Subsystem konsultiert, um alle Stellschrauben zu verstehen? Darauf aufbauend können dann ganzheitliche Lösungen entwickelt werden, die auch wirklich zum Problem passen.
- 2. „Bring the whole system in the room“**
Beteilige die von der Transformation Betroffenen nicht nur in der Problemanalyse, sondern v.a. auch bei der Entwicklung der Lösungen. Mache die Betroffenen zu Akteuren.
- 3. Beteilige die Akteur*innen frühzeitig** und gestalte bewältigbare Übergänge. Vermeide „Zick-Zack-Kurse,“ die sich ständig ändern. Antizipiere was kommt und fokussiere Dich mit den Akteur*innen darauf.
- 4. Baue Adaptionmöglichkeiten** als Lernschleifen in den kontinuierlichen Transformationsprozess mit ein. Das Ziel sollte nicht in Frage gestellt werden, aber der Weg dorthin kann sich anpassen.
- 5. Lerne aus der Erfahrung** und betrachte den Prozess als Gemeinschaftswerk und kommuniziere auch entsprechend. Teile Erfahrungen und denke im WIR.

#Transfer und #Transfer „MyCase“



Wende die Schritte von Maja auf Dein Transfervorhaben bzw. Deinen „MyCase“ an.

- a. Überlege Dir: Wer sind die Betroffenen/Deine Stakeholder des Vorhabens?
Liste sie in Spalte 1 auf.
- b. Überlege dann, wie viel Einfluss/Betroffenheit die jeweiligen Stakeholder haben.
Bewerte dies an Hand der 5er Skala.
- c. Wann/wie hast Du sie bereits oder wirst Du sie an der Problemanalyse beteiligen?
Schreibe hierzu bitte konkrete Zeitpunkte in Spalte 3 auf.
- d. Wann/wie wirst Du sie an der Lösungsfindung beteiligen?
Schreibe auch hierzu bitte konkrete Zeitpunkte in Spalte 4 auf.

Stakeholder / Betroffene	Grad des Einflusses / der Betroffenheit 1 = niedrig 5= sehr hoch					Beteiligung an Problemanalyse	Beteiligung an Lösungsfindung
	1	2	3	4	5		

- e. Überlege Dir zusätzlich, wann Du Lernschleifen einbaust, wie Du sie gestaltest und die Lernerkenntnisse zurück spielst.

#Case Study: Best Practice Beispiel - ProjectTogether

Philipp von der Wippel von ProjectTogether (<https://projecttogether.org>) erklärt Dir den von ihnen entwickelten "Open Social Innovation Process." Er spiegelt an mehreren Schritten Dein bisheriges Vorgehen mit dem Workbook wider.

Der „Open Social Innovation Process“ besteht aus 6 Schritten:

1. Herausforderungen identifizieren: „Was sind die Probleme, die wirklich eine neue Lösung brauchen?“
Benenne zusätzlich einen/eine Owner*in zur Herausforderung.
2. Allianz aus Akteur*innen aufbauen, die auf jeden Fall beteiligt werden müssen.
3. Im Unternehmen oder auch darüber hinaus dazu aufrufen, vielfältige Lösungen zur Herausforderung zu nennen bzw. zu entwickeln.
4. Testphase, in der die Owner*in der Herausforderung mit dem Lösungsgeber*innen die Funktionalität der Lösungen gemeinsam testen. Lernen, was funktioniert und was nicht, und die Lösung entsprechend anpassen. Ziel der Testphase, die durchaus mehrere Monate dauern kann, ist es, eine Validierung der Lösungen zu ermöglichen.
5. Evaluieren, warum welche Lösungen funktionieren bzw. nicht funktionieren und daraus Lernerkenntnisse ziehen (dieser Schritt läuft parallel zu Schritt 4).
6. Die funktionierende Lösung skalieren und aus der Pilotphase in die breite Umsetzung bringen.

#Transfer



Überprüfe jetzt Dein Vorgehen mit dem Workbook – auch mit Blick auf Deinen „MyCase.“

Welche der Schritte bist Du bereits gegangen? Check the box!	Welche Erfahrungen hast Du damit gesammelt?	Welche Schritte stehen als nächstes an? Check the box!	Was nimmst Du Dir hierzu konkret vor? Wie setzt Du es in der Praxis um?

#Bonus



Maja spricht zusätzlich noch über die Lücke zwischen Wissen und Handeln und davon, dass es für Transformation die beiden Prinzipien „radikaler Inkrementalismus“ und „Backcasting“ braucht. Ihr geht es darum, eben nicht kleine Aktionen und niedliche Absichtserklärungen zu äußern, sondern radikale Transformations-Visionen und -Ziele zu entwickeln und diese bei den nächsten Schritten nicht aus den Augen zu verlieren. Dabei können die Schritte ruhig klein sein. Wichtig ist, dass sie mit einem größeren Ziel in Verbindung stehen.

Um zu definieren, wie die Schritte aussehen, um das größere Ziel zu erreichen, kann das Backcasting helfen. Es ist die Methode, aus der wünschenswerten Zukunft in die Gegenwart zu gehen und sich fragen:

„Welche Innovationsschritte braucht es für diese Zukunft

- Daraus lassen sich kleine konkrete, erreichbare Umsetzungsschritte ableiten.
- Wichtig ist, anschließend mit Wertschätzung, Anerkennung und Kommunikation der kleinen Veränderung die Wandelenergie aufrecht zu erhalten und immer wieder zu stärken.

Ziel ist: von der Absicht, in die gelebte Praxis zu kommen, Strukturen so zu bauen, dass sie dies unterstützen und die Kultur so zu entwickeln, dass sie die Vorhaben trägt.

Kapitel 10

Den inneren Kompass finden und Haltung zeigen

Workbook #12: Dein innerer Kompass

#Essenzen



Als wichtige Quelle für seinen Antrieb spricht **Waldemar** vom „Learners-Mind“ – dem Anerkennen, dass es immer etwas zu lernen gibt, daran Spaß zu finden und die eigene Unwissenheit nicht als Scheitern anzusehen. Für ihn ist es wichtig, sich selbst immer wieder zu hinterfragen und dadurch anpassungsfähig zu bleiben.



Wenn sich Selbstverständlichkeiten auflösen, tritt die Frage in den Vordergrund, woran man sich orientiert. Für **Maja** kommt an dieser Stelle der innere Kompass ins Spiel. Das eigene Bauchgefühl ist ein guter Hinweis hierfür. Wenn sich etwas sehr ungut anfühlt, dann ist es ein erster Schritt, dieses Gefühl wahrzunehmen und zu verbalisieren. Hierfür ist ein Moment der Ruhe und Fokussierung wichtig. Diese können über Atmung, Besinnung, Yoga und andere Formen der Kontemplation erreicht werden.

Maja spricht davon, wie die Rolle der Leaders von Morgen die Aufgabe beinhaltet, das eigene Bauchgefühl wahrzunehmen, zu äußern und somit auch für andere, die dies nicht so gut hinbekommen, zu sprechen.

Im Grunde geht es ihr um die Elemente eines glücklichen und resilienten Lebens:

- Dinge aus intrinsischer Motivation und innerer Überzeugung zu tun.
- Weitgehende Unabhängigkeit von der Anerkennung von außen zu erlangen.

Sich selbst treu zu bleiben und sich selbst zuzuhören, ist häufig nicht nur für die Situation heilsam, sondern auch für den Weg durch die Unsicherheit.



Harald rät Dir, einen ethischen Horizont abzustecken, der über den eigenen Lebensraum und die eigene Lebenszeit hinaus geht. Hans Jonas formuliert in seinem Buch „Prinzip Verantwortung“ eine ethische Handlungsprämisse, die sich am kategorischen Imperativ orientiert, ihn aber erweitert: „Handle so, dass alle Deine Handlungen ein gedeihliches Weiterleben aller Lebewesen auf dem Planeten möglich machen.“

Er gibt Dir die Frage mit auf den Weg, Deine eigenen Handlungen aus der Perspektive Deiner Enkelkinder zu betrachten. Er fasst seinen Rat für Deine Haltung mit dem Satz zusammen: „Der Sinn des Lebens besteht darin, Bäume zu pflanzen, unter deren Schatten man nie laufen wird.“



Maja zitiert Antonio Gramsci: „Die Krise besteht gerade in der Tatsache, dass das Alte stirbt und das Neue nicht zur Welt kommen kann: In diesem Interregnum kommt es zu den unterschiedlichsten Krankheitserscheinungen. Diese Phase bringt viele morbide Symptome hervor.“ Für diese Navigationsphase ist es wichtig, das Neue ehrlich und klar zu benennen. Und dabei auszuhalten, dass dies kein reibungsfreier Prozess ist, sondern durchaus Widerstände, Gegenwind und Rückschläge auftreten können.

Hilfreich ist hierbei ein „Nein – und“ – eine klare Abgrenzung gegenüber den alten Strukturen und Verhaltensweisen, die nicht mehr tragen und zugleich ein Bekennen zu mehreren Wegen, die einen in die Zukunft führen. Zusätzlich hilft es, sich bei den Wegen auf Prinzipien und Werte zu einigen, die sich im Neuen zeigen sollen, auch wenn die Wege dorthin je nach Kontext ganz unterschiedlich aussehen können. Die Ehrlichkeit, sich dazu zu bekennen, ist ein wesentlicher Schlüssel für die eigene Haltung im Transformationsprozess.

Maja bringt die innere Haltung noch mal auf den Punkt:

Die Intention und die Motivation Deiner Handlung ist das, wofür Du die Verantwortung übernehmen kannst. Die Ergebnisse sind oft von unterschiedlichen Faktoren beeinflusst und können auch anders laufen als geplant (Stichwort: Fehlerkultur). Aber über Deine Absicht hast Du die volle Kontrolle.

#Transfer



Nutze die folgenden Fragen, um Deinen inneren Kompass zu Transformation und Zukunftsfähigkeit zu prüfen und zu erweitern.

Wie sorgst Du dafür, dass Du Veränderungen und Lernen gegenüber offen bleibst und Deine eigenen Annahmen immer mal wieder überprüfst?

Wie kannst Du Dein Bauchgefühl bei Entscheidungen berücksichtigen?

Welche Bäume wirst Du pflanzen, unter deren Schatten Du nie laufen wirst?

Für welche Absicht verspürst Du das Gefühl, die volle Verantwortung zu übernehmen?

#Bonus



Harald sagt, dass Widersprüche zum Leben dazu gehören und wir uns mit ihnen auseinandersetzen müssen. Dabei bringt es nichts, anderen Menschen ihre Widersprüche vorzuwerfen. „Das Geheimnis der Zukunft wird das „Zusammen“ sein, wird das Brückenbauen sein.“

Kapitel 11

Veränderungen anstoßen - Wirksam werden

Workbook #13: Deine Quellen

#Essenzen

„Das Wichtigste für eine/n Leader*in von Morgen ist es, Deine Energie- und Inspirationsquelle anzuzapfen und immer wieder verfügbar zu machen.“



Maja nennt drei Motivationen, die als Energiequelle immer wieder funktionieren.

1. Ein Abwenden von etwas („Das darf nicht mehr sein“ oder „es kann nicht wahr sein, dass wir das immer noch so machen“), was Dich moralisch wirklich stört und bei dem Du einen Zug verspürst, es zu ändern.
2. Hinwenden zu etwas Innovativem, das aus einem Vorstellungsraum kommt („Da will ich hin!“ oder „Das wäre super, wenn das funktionieren würde“).
3. Inspiration durch Vorbilder, Pioniere und Best Practice Beispielen („Wo kann ich von jemand anderem lernen, der/die das schon einmal gemacht hat?“)

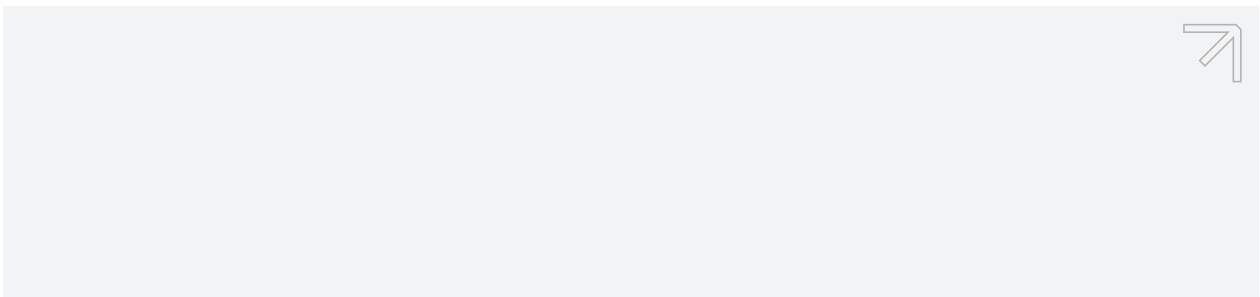
#Transfer



Vielleicht hast Du bemerkt, dass wir bei unseren Episoden und in diesem Workbook immer wieder mit dieser Logik von Maja arbeiten. Mittlerweile hast Du viel Input erhalten. Vermutlich hat sich Deine Wahrnehmung in Bezug auf Zukunftsfähigkeit und Nachhaltigkeit geändert. Eventuell sind Dir an Dir selbst und Deinen Mitmenschen neue Verhaltensweisen aufgefallen. Nach **Maja** ist es immer wieder wichtig, mit Deinen Inspirationsquellen in Kontakt zu gehen und zu prüfen, inwiefern sie Dir und Deiner Motivation dienen.

Für Dich und Deine Situation heißt dies, an dieser Stelle Deine Inspirations- und Energiequellen zu überprüfen. Blicke dabei bitte auch auf Deinen „MyCase“ und überlege Dir:

- **Was war es, was Dich gestört hat und weswegen Du etwas verändern willst?**
- **Hat es sich in der Zwischenzeit verändert? Sind Aspekte dazu gekommen oder weggefallen?**
- **Was zieht Dich nach wie vor an? Wo verspürst Du einen neuen Zug?**
- **Wer inspiriert Dich und bewirkt mit seinem/ihrem Vorbild einen Willen etwas zu ändern?**



#Bonus



Aus der Motivationsforschung wissen wir, dass es für Veränderungen essentiell ist, von einer Absicht („Eigentlich sollte ich mal...“) zu einem echten Motiv („Ich will...“) zu kommen. Dieser Sprung vom „Sollen“ zum „Wollen“ lässt aus vagen Absichtserklärungen, die meist nur zu einem schlechten Gewissen beitragen, einen echten Willen mit der notwendigen Umsetzungskraft werden. Vermutlich kennst Du aus Deinem bisherigen Leben viele Mechanismen, die diesen Entscheidungssprung bei Dir bewirkt haben. Häufig sind es Krisen, Trennungen, einschneidende Erlebnisse, aber auch die gründliche Beschäftigung mit einem Thema, erlebte Ungerechtigkeit oder fehlende Sinnhaftigkeit. Die Mechanismen sind vielfältig. Bewiesen ist aber, dass sie immer mit einem starken Gefühl einhergehen. Es braucht die Wucht der Emotion, um eine starke Von-weg-Motivation oder Hin-zu-Motivation zu erzeugen. Wer hierzu mehr wissen möchte, dem seien die Methoden und Konzepte des Zürcher Ressourcen Modells empfohlen (www.zrm.ch).

Workbook #14: Entwicklungszeiträume für Dich

#Essenzen

„Die einfachste Sache, die man machen kann – und die können wirklich alle machen – bei sich selbst anfangen! In Therapie gehen.“



Waldemar nutzt Psychotherapie als Mittel, um sich selbst zukunftsfähig aufzustellen. Es geht ihm dabei nicht primär darum, eine Krankheit zu therapieren, sondern darum professionell begleitete Zeiträume zu haben, in denen auf die eigenen Muster, blinde Flecken, Stärken und Schwächen, Herausforderungen und Spannungen geblickt werden kann. Es sind diese Zeiträume der Selbstthematization, die für die eigene Weiterentwicklung so wichtig und nutzbringend sind.

Sie sind ein Merkmal professionellen Handelns und nicht, wie manchmal angenommen, ein Zeichen von Schwäche.

#Transfer



Überlege Dir, welche Zeiträume Du bisher hast, in denen Du auf Dich blicken und Dich selbst weiter entwickeln kannst. Sie können viele Namen haben. Z.B. Coaching, Counseling, Therapie, Beratung, etc.

Meine bisherigen Entwicklungszeiträume: _____

Wie oft: _____

Überlege Dir, welche zusätzlichen Entwicklungszeiträume für Dich hilfreich und nutzbringend wären.

Wie sehen diese konkret aus?

Wie oft?

Wie lang?

Begleitet von wem?

Denke dabei bitte auch an Deinen „MyCase.“ Die Umsetzung kann ein guter Anlass sein, Dich begleiten zu lassen.

Vermutlich bietet Dein Unternehmen Möglichkeiten zur Begleitung solcher Zeiträume auch an. Erkundige Dich danach und ermutige auch Menschen aus Deinem Team, sich begleiten zu lassen. Du wirst selbst davon profitieren.

#Bonus



Von **Harald** bekommst Du den Impuls: „Starte mit dem, was Du Dir vornimmst und mache es einfach.“ Achte darauf, dass Vorhaben nicht gleich wieder zerredet werden, sondern kommuniziere es, wenn Du die ersten Ergebnisse erzielt hast und zeigen kannst, was Du gemacht hast.

Harald rät Dir zusätzlich, Dir von einer Person Deines Vertrauens Kritik einzuholen und mit ihm/ihr das Pro und Contra immer wieder aufs Neue auszutarieren.

Du solltest auf keinen Fall Deine Selbstreflexions- und Kritikfähigkeit verlieren. Ansonsten beginnt die „Selbstmumifizierung der Persönlichkeit“ (Zitat Harald).

Workbook #15: Deine Rolle als „Wirk“

#Essenzen



Erinnerst Du Dich an **Majas** Konzept vom „Wirk“ – also Deiner Rolle als jemand, der/die etwas beWIRKT?

Sie fragt: „Wie sieht Dein Wirk konkret aus?“

Welche Rolle hast Du inne?

Sendest Du eher oder hörst Du eher zu? Und ist das Verhältnis aus beiden ausgeglichen? Und falls nicht, in welche Richtung (mehr/weniger senden bzw. mehr/weniger empfangen oder zuhören) könnte ein Ausgleich stattfinden?

Welche Freiräume kann ich mir nehmen?

Welche kann ich geben?

Wie kann das Team aus Akteur*innen aussehen?

Wen kann ich am leichtesten überzeugen?



Waldemar unterstreicht noch einmal die unglaubliche Kraft, die von Menschen ausgeht, die etwas Neues starten. Das Eigenbild widerspricht dabei oft der Wahrnehmung von außen. Oft klingt es wie Selbstzweifel, wenn Unternehmer*innen – im Sinne von „Menschen, die etwas unternehmen“ – sich fragen: „Wer hört mir schon zu? Wer findet meine Idee überhaupt gut? Etc.“

Waldemar ermutigt Dich, dass das Skizzieren einer Vision und das Sprechen über sinnvolle Veränderungen wirklich Berge versetzen kann. Deine Begeisterung ist der Funke, der andere entzündet, ein Teil davon sein zu wollen.

Kapitel 12

Gemeinsam Zukunft gestalten

Workbook #16: Wünschenswerte Ergebnisse

#Essenzen



Zum Ende der zweiten Staffel hin rät Dir **Maja** noch einmal, Dich auf das wünschenswerte Ergebnis Deiner Vorhaben zu fokussieren. Dabei musst Du nicht immer gleich das ganze Unternehmen umkrepeln. Du kannst auch z.B. bei Deiner Abteilung, Deinem Team, Deinem Arbeitsplatz oder Deiner Life-Balance anfangen. Es geht eher darum, den Mut zu fassen, Strukturen zu verändern, die Dir im Weg stehen. Dabei hilft die Haltung, dass Du selbst für eine wünschenswerte Zukunft stehst und in Frage stellst, was bisher als möglich erschien und was nicht.

#Transfer



Nachdem Du Deine Vorhaben jetzt schon in einigen Schleifen angereichert hast, nimm es Dir bitte noch einmal zur Hand, verfeinere es für Dich und komme so zu einer Art „Zwischen-Abschluss.“

- Wie fühlt es sich an?
Versuche, Dich selbst einmal in das Gefühl hinein zu versetzen, wenn Du Dein Vorhaben erfolgreich umgesetzt hast. Überprüfe dann, inwiefern es sich auf Deine Motivation auswirkt und Dich ggf. vom „Sollen“ zum „Wollen“ bringt.
- Wie lässt sich das Ergebnis messen?
Was sind beobachtbare Veränderungen? Was lässt sich inhaltlich und quantitativ messen? Was können qualitative Messkriterien sein, wie z.B. die Qualität der Zusammenarbeit, das Wohlbefinden, die empfundene Sinnhaftigkeit, etc.?
- Welche Schritte und Veränderungen braucht es, um vom Status quo dorthin zu kommen?
- Welche Akteuer*innen willst Du auf diesem Weg mitnehmen?



#Bonus



Maja rät Dir noch: Wenn Du Zeitpläne für die Umsetzung machst, achte darauf, nicht zu schnell zu viel zu wollen. Du läufst sonst Gefahr, Dich und Dein Umfeld zu überfordern. Achte auf einen guten, rhythmischen „Tanz“ mit dem System. So wirst Du eine Gangart finden, die sich den Anforderungen anpasst und mal schneller, mal langsamer ist.

#Transfer „MyCase“



Du hast Dir zu Beginn der Staffel vermutlich ein „MyCase“ Projekt vorgenommen. Oder Du hast im Laufe der Staffel Dir Vorhaben erarbeitet, die Du in Deiner Praxis umsetzen möchtest.

Hierzu hast Du viele wertvolle Hinweise, Ideen, Methoden und Werkzeuge bekommen. Du wirst die ein oder andere Schleife gedreht haben und hast vielleicht schon etwas umgesetzt.

Wir möchten Dir zum Abschluss der dritten Episode die Möglichkeit geben, Deinen aktuellen Projektstatus in einem Canvas zu speichern. Ein solcher Projekt-Canvas ist ein erprobtes Werkzeug, um Vorhaben auf kompaktem Raum zu definieren, dadurch selbst Klarheit zu erzeugen und so viel besser darüber kommunizieren zu können. Dies wird Dir bei der Umsetzung enorm hilfreich sein.

Nimm Dir bitte ausreichend ungestörte Zeit – meist reichen 20 bis 30 Minuten – und dokumentiere Deine Erkenntnisse in Deinem Projekt-Canvas. Die entsprechenden Fragen findest Du in den Kästen des Canvas.

„MyCase“ Projekt-Canvas Leaders von Morgen, Staffel 2

ERSTELLT VON: _____

WO / WANN: _____

<p>ZWECK Wozu machst Du das Projekt? Welchen Sinn hat es?</p>	<p>TEAM Welche Akteur*innen sollten unbedingt mit dabei sein? Wen beteiligst Du? Wer trägt welche Verantwortung?</p>	<p>UMFELD / STAKEHOLDER Wer ist betroffen von den Auswirkungen? Wer unterstützt? Wer muss einbezogen werden? Wer gibt Feedback und konstruktive Kritik?</p>
<p>ZIELE UND MAßNAHMEN Was willst Du erreichen? Woran erkennst Du, dass Deine Ziele umgesetzt sind? Welche einzelnen Schritte und Maßnahmen leitest Du daraus ab?</p>	<p>PROTOTYP Wie sehen die Prototypen zur Umsetzung konkret aus? Wie werden sie angewendet?</p>	<p>ERGEBNISSE, LEARNINGS Was lerne ich aus den Ergebnissen, dem Feedback, den gemachten Erfahrungen? Was will ich beibehalten? Was hat sich bewährt?</p>
<p>RESSOURCEN Welche Ressourcen benötigst Du zur Umsetzung der Maßnahmen?</p>	<p>ROLL-OUT- UND KOMMUNIKATIONSPLAN Wer macht wann was? Wer sollte im Vorfeld wann und wie informiert werden? Wer unterstützt, gibt wann Feedback?</p>	<p>ANPASSUNGEN, NÄCHSTE SCHRITTE Wie sehen die konkreten Anpassungen und nächsten Schritte aus?</p>
<p>RISIKEN Was sind Deine Haupt- Scheiterfaktoren/Risiken? Wie kannst Du sie im Vorfeld minimieren?</p>	<p>ZEIT Wann startet das Projekt? Wann hört es auf? Wann und wie finden die Besprechungen zu den nächsten Iterationsschritten statt?</p>	

Workbook #17: Raus aus der Bubble

#Essenzen



Was **Waldemars** Lernkurve gesteigert hat, war bewusst seine „Bubble“ zu verlassen. Er rät Dir dazu, Dir zu überlegen, wie Du wirklich neue Dinge erfahren und lernen kannst. Und wie Du diese proaktiv in Deine Routinen einbauen kannst.

#Transfer



Überlege Dir:

- Wie kannst Du Kleinigkeiten anders machen? (z.B. indem Du einen anderen Weg zur Arbeit wählst, etwas Neues kochst oder isst, etc.)
- Wie kannst Du neue Menschen kennen lernen? (z.B. indem Du ein Seminar zu einem neuen Thema besuchst, eine Nachbarschaftsgruppe aufsuchst, eine Vernissage besuchst, Autor*innen anschreibst, etc.)
- Welche Themen außerhalb Deiner Bubble interessieren Dich? (Umwelt, Bildung, Healthcare, Ernährung, Kochen, Sport, etc.)

#Bonus



Als Leader*in von Morgen kannst Du natürlich auch aktiv Initiative ergreifen, um andere aus ihrer Bubble zu holen. Du kannst z.B. einen Coach einladen, der/die Euch als Team mit neuen Perspektiven versorgt. Oder Du machst einen Zauberworkshop, so wie Waldemar es bei Einhorn gemacht hat. Oft reicht es auch, Deine Teammitglieder von Themen außerhalb der Bubble berichten zu lassen. Meist findest Du im Team versteckte Talente und Interessen, die bisher vielleicht gar nicht an die Oberfläche gekommen sind, sich aber gut dafür eignen, neue Impulse zu setzen.

Zum Schluss möchten wir Dir noch zwei schöne Sätze von Harald und Maja mit auf den Weg geben.



Harald: „Mit möglichst vielen, die so mutig sind und so viel Lust auf Zukunft haben, da ist mir um UNSERE Zukunft nicht bange.“

Maja: „Mein Wunsch an Dich und an alle, die an den Leaders von Morgen teilnehmen, ist es, dass wir uns gegenseitig wieder darin bestärken und ermutigen, das zu sein und zu leben, von dem wir uns wünschen, dass es viel mehr davon in der Welt gibt. Weil Zukunft kommt nicht auf uns zu, Zukunft wird von uns gemacht. Und deshalb ist das, was wir heute tun, so wahnsinnig wichtig für das, was wir morgen erleben werden.“

In diesem Sinne wünschen wir Dir viel Freude, spannende Erkenntnisse und gute Ergebnisse bei der Umsetzung. Wir erinnern Dich noch einmal an die Veränderungshinweise, die wir Dir zu Beginn des Workbook von Episode 1 mitgegeben haben. Vielleicht wirfst Du noch einmal einen Blick darauf.

Da wir ein Lern-Unternehmen sind, haben wir immer auch selbst den Anspruch an uns weiter zu lernen. Und von wem könnten wir dies besser tun als von Dir als unserer Userin oder unserem User. Unsere große Bitte an Dich ist es daher, uns eine kurze Rückmeldung darüber zu geben, was Dir an der Staffel 2 besonders gut gefallen hat und wovon Du Dir in der nächsten Staffel mehr wünschen würdest. Wir freuen uns, wenn Du uns Deine Rückmeldung an hello@vonmorgen.io schickst.

Die nächste Staffel wird das Thema „Inclusive Leadership“ behandeln. Expert*innen aus dem Bereich „Diversität,“ „Gerechtigkeit“ und „Inklusion“ werden darüber berichten, wie sich diese Begriffe im Unternehmen mit Leben füllen lassen, was Du als Leader*in von Morgen davon hast und wie Du dies mitgestalten kannst.

Wir freuen uns auf die dritte Staffel mit Dir.

Dein Team vonMorgen.

**LEADERS
VON 
MORGEN**

Shape the Eco|nomy