

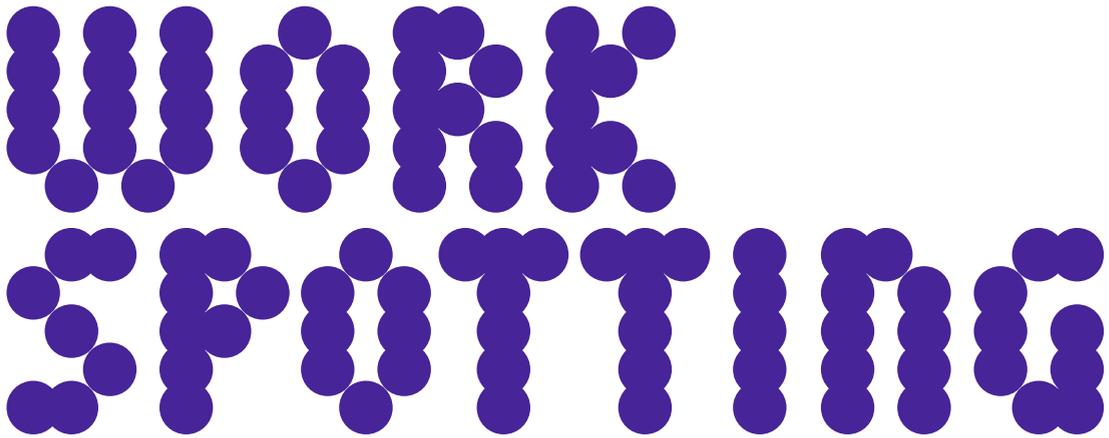
ÜBER TÄTER,
OPFER UND
AUSHALTER VON
ZUSAMMENARBEIT

Wort
Spottung

EIN ENTHÜLLUNGS-
BUCH VON
ANNIKA KORTHALS
JOSEPHINA LEIMINGER
TOBIAS SOMMER
UND ANJA ZERBIN

MURMANN

INHALT



Intention 4

01. Ah, bin ich dran?!

Wenn Teambuilding-Maßnahmen das Team ruinieren 6

02. Auf Schritt und Tritt

Wenn Transparenz nur den internen Wettbewerb befeuert 10

03. Aus Traum wird Raum

Wenn der Zweck die Mittel heiligt (Teil 1) 15

04. Die Rolle nehme ich mir

Wenn Menschen so tun, als ob 19

05. DIY Agile Coaches

Wenn der Zweck die Mittel heiligt (Teil 2) 24

06. Dunkle Triade

Wenn radikal ichbezogene Menschen das Team sprengen 28

07. Eine nahezu perfekte Führungsgeschichte

Wenn Menschen führen, wie sie selbst geführt werden wollen 33

08. Fähnlein im Wind

Wenn Chefs nicht auf Zukunft, sondern Systemerhalt setzen 40

09. Gefühle über alles

Wenn ein besonderes Unternehmensgewürz die Suppe versalzt 45

10. Gemeinsam stumpf

Wenn Kultur zum Käfig wird 51

11. Grüne Wiese alltagsgrau

Wenn falsche Versprechen und falsche Erwartungen Motivation killen 56

12. Gut. Aber irgendwie doch nicht gut

Wenn man sich unter Trainer:innen nicht einig wird, was wer will 60

13. Hauptsache: ich

Wenn das Ego gewinnt und man selbst verliert 64

14. Ich mach das schon!

Wenn Führungskräfte allen gerecht werden wollen 69

15. Ich sehe das für uns nicht	
Wenn Entscheidungen aus den falschen Beweggründen getroffen werden	74
16. Ich? Ich dachte, du!	
Wenn Selbstorganisation nur ein Buzzword ist	80
17. Kreative unter sich	
Wenn sich Teammitglieder zu ähnlich sind	85
18. Lob stinkt	
Wenn schöne Worte nur Frust erzeugen	91
19. Love it, change it or leave it	
Wenn Revolution ist und keiner mitmacht	96
20. Mama, Mama, hilf!	
Wenn Mitarbeitende wie Kinder behandelt werden	100
21. Meeting nonstop	
Wenn Mitarbeitende im Besprechungsirrsinn untergehen	106
22. Messer oder Schere	
Wenn der Streit über die Methode zur Ego-Falle wird	115
23. Nach mir das Chaos	
Wenn Teams agil auf veränderte Rahmenbedingungen reagieren sollen	120
24. Nicht zur Sache kommen	
Wenn Menschen ehrliches Feedback vorenthalten wird	127
25. Ober sticht Unter	
Wenn der Chef das Ruder an sich reißt	132
26. Provision neu denken	
Wenn es extra Geld auch für Zusammenarbeit und Teamwork gibt	136
27. Psst! Das brauchen deine Leute nicht zu wissen	
Wenn der Chef am Team vorbei Projektideen entwickelt	142
28. Team außer Kontrolle	
Wenn das hierarchische Konstrukt aus den Fugen gerät	146
29. Vision failed	
Wenn die Zukunft im Nebel verschwindet	152
30. Vor oder mit dem hohen Rat	
Wenn der Steuerkreis zum Vortanzen bittet	159
31. Walk the talk!	
Wenn Wort und Tat nicht zusammenpassen	164
32. Was du heute kannst verschieben	
Wenn sich kaum eine:r an Termine und Absprachen hält	169
33. Was hast du denn?	
Wenn Menschen da, aber nicht anwesend sind	173
34. Wieder zwischen allen Stühlen	
Wenn Wunsch und Wirklichkeit aufeinandertreffen	178
35. Wir machen das jetzt wie Google	
Wenn Mitarbeitende nebenher kreativ werden dürfen	185
36. Wollen. Können. Dürfen. Müssen	
Wenn Verantwortung auf Verantwortung prallt	189
37. Zusammenarbeit ist nichts für Feiglinge	
Ein Blick in den WhatsApp-Chat der Autor:innen	194
Protagonist:innen	202
Spotfinder	204
Vertrauen	206
Transparenz	208
Motivation	210
Rollen/Struktur	212
Feedback/Resonanz	214
Beziehung	216
(Selbst-)Verantwortung	218
Sinn/Kontext	220
Literaturverzeichnis	222
Über uns	223

INTENTION

WORK

Spotting

Es sind diese kleinen, »magischen Momente«, die darüber bestimmen, ob und wie Zusammenarbeit funktioniert.

In unseren Alltagsgeschichten geht es um eben diese entscheidenden Momente, in denen sich das wirkliche Wesen von Zusammenarbeit zeigt. Scheinbar belanglose Situationen, in denen wir uns täuschen oder blenden lassen, uns vor Verantwortung drücken oder schweigen. Situationen, in denen gleichzeitig der Schlüssel für ein alternatives, schöneres, besseres Miteinander liegt. Auf diese »Magic Moments« werfen wir unsere »Spots«.

Wir erzählen unsere Geschichten aus vier unterschiedlichen Perspektiven. Geprägt durch unsere individuellen Erfahrungen und das Erleben der Zusammenarbeit von Menschen in der großen Konzern-, Agentur- und Startup-Welt. Wir beschreiben Begegnungen, Begebenheiten, schwache und starke Momente, die witzig, unglaublich, traurig, bizarr, langweilig und aufregend sind. Ihr gemeinsamer Nenner ist, dass wir sie nie allein erlebt haben, sondern immer mit jemandem zusammen – mit Vertrauten, Kolleg:innen, Freund:innen, Chef:innen, Berater:innen, Fremden oder flachen Bekanntschaften.

Wir dekonstruieren den Workflow, erkennen und bewerten die »Magic Moments«, decken »Blind Spots« auf und überprüfen, ob Aussagen und Verhalten zueinander passen. Wir messen die Energie, die wir in den Arbeitsalltag stecken, und beleuchten unseren Nutzen daraus im dazugehörigen Kontext. Aus dieser Emergenz entsteht für euch ein Gesamtbild guter Zusammenarbeit. Ihr werdet euch in unseren Geschichten wiederfinden, denn sie beschreiben die Situationen, die wir täglich erleben oder von denen wir zumindest immer wieder hören. Wir möchten, dass ihr durch das (Wieder-)Erkennen selbst in der Lage seid, die »Magic Moments« der Zusammenarbeit zu sehen, sie zu reflektieren und sie zu einem besseren Miteinander zu nutzen. Wir möchten euer Bewusstsein für diese Momente erhöhen, denn genau dort, wo es anfängt, schwierig zu werden, liegt die Magie eines besseren Miteinanders.

Dieses Buch ist kein Lehrbuch mit erhobenem Zeigefinger. Es ist eine Offerte, über das Lesen aller Geschichten und der dazugehörigen Spots zu lernen und selbst zum Workspotter zu werden. Es geht um die Wahrnehmung der vielen kleinen und teilweise widersprüchlichen Blickwinkel, Perspektiven und Drehbücher, die der Arbeitswelt zugrunde liegen. Du wirst nicht zum Workspotter qua Studium, Bachelor und How-to-do-Ratgebern. Du wirst es, weil du in jedem Augenblick tiefer und differenzierter wahrnehmen lernst, was um dich herum passiert. Welche Absichten, Wünsche und Verzweiflungsmomente hinter jeder Ecke lauern. Unser Buch stärkt diese Kompetenz. Versinke nicht im Täter-Opfer-Aushalter-Sumpf von Zusammenarbeit, sondern trockne den Sumpf langsam aus. Gute Zusammenarbeit braucht dich, denn Zusammenarbeit ist nichts für Feiglinge!

Allen, denen wir in diesen »Magic Moments« begegnet sind, haben zum Gelingen dieses Buches beigetragen. Dafür sagen wir Danke!

01. AHN BIN ICH DRAN?!

Wenn Teambuilding-Maßnahmen das Team ruinieren

Montagmorgen. Britta kommt wie immer so spät wie möglich ins Büro. Nicht nur, weil es der erste Tag nach dem Wochenende ist. Sondern, weil MMM als Jour fixe in ihrem Kalender steht. Das obligatorische Monday Morning Meeting mit ihren Teamkolleg:innen, die einschläferndste Stunde der gesamten Woche. Reihum wird berichtet und problematisiert. Jede:r darf mal. Und weil eine Stunde ohne Laptop und Telefon ganz schön lang sein kann, fällt der Jammerteil am längsten aus.

Es sind aneinandergereihte Monologe. Neun Teammitglieder. Neun Stück. Nach Nummer drei sackt Brittas Konzentration ab und sie hat Schwierigkeiten, zu folgen. Das abschließende »Habt ihr Fragen dazu?« rüttelt sie jedes Mal wach. Kurzer Blick in die Runde: Bin ich jetzt dran? Fragen gab es in den letzten Monaten nie. Keine Anmerkungen. Keine hilfreichen Tipps. Vermutlich hört keine:r zu. Oder alle sehnen sich das Ende herbei, um wieder an den Schreibtisch zu können, denkt Britta. So wie ich.

01.02

Zweierlei Maß.
Austausch ist auch
»richtige« Arbeit.

01.01

Grundsatzfrage.
Ist das Meeting
oder kann das weg?

Als Jürgen das MMM ins Leben rief, hatte er ganz konkrete Vorstellungen: »Wir müssen als Team stärker zusammenwachsen und miteinander kooperieren. Das kann nur gelingen, wenn wir wissen, was jede:r Einzelne tut. Wenn wir aktiv unsere Hilfe anbieten. Impulse geben. Mir ist wichtig, dass jede:r die Möglichkeit hat, zu berichten. Wir sollten unsere Leistungen ohnehin gegenseitig mehr wertschätzen. Und wir müssen uns endlich trauen, über Herausforderungen zu sprechen. Wo hakt es, wo liegen die Probleme? Wir alle können voneinander lernen. Von unseren Stärken und von unseren Schwächen.«

Eigentlich ist die Idee gut, hängt Britta weiter ihren Gedanken nach. Leider hat es mit der Umsetzung nicht so geklappt. Statt Hilfe anzubieten, hört kaum jemand zu. Statt Schwächen zu zeigen, wird gejamert und beschuldigt. Statt sich zu vernetzen, separieren sich die Teammitglieder immer mehr voneinander. Keine:r hat wirklich Lust auf Austausch.

»Britta, du bist dran«, sagt Jürgen. »Dein Ernst, bist du etwa eingeschlafen?!«

01.03

.....

Motivation verspielt.

Wenn das Ergebnis wichtiger ist als die Beziehung.

01.04

.....

Im Rhythmus.

Auch Team-meetings brauchen ein gutes Timing.

01.01

GRUNDSATZFRAGE.

Ist das Meeting oder kann das weg?

Lasst uns drei Dinge festhalten. Erstens: Kolleg:innen können sich jederzeit austauschen. Daher eröffnet ein fester Termin erst einmal nur einen Möglichkeitsraum, der längst gegeben ist, aber nicht genutzt wird. Zweitens: Sind alle nur gelangweilt und sitzen ihre Zeit ab, spricht das erst einmal gegen das Design des Formats und nicht gegen das Format an sich. Drittens: Nicht nur Initiator:innen, sondern alle Teilnehmenden sind fürs Funktionieren verantwortlich und sollten sich folgende Fragen stellen:

- Welche Ziele verfolgt das Format und ergeben diese Ziele auch für das gesamte Team Sinn und Mehrwert?
- Welche Taktung, welcher Wochentag und welche Uhrzeit sind sinnvoll?
- Wie muss der Termin aufgebaut sein, um die anvisierten Ziele auch zu erreichen?
- Ist ein fester Termin wirklich nötig oder funktioniert Austausch in informeller Runde nicht besser?
- Sind alle bereit, über Schwächen und Probleme zu sprechen? Wer muss, wer will von wem etwas erfahren?

Wie so oft macht auch hier eine Testphase Sinn. Probiert vier bis acht Wochen das neu gesetzte Format aus und diskutiert danach, was ihr beibehalten, modifizieren oder wieder abschaffen wollt.

01.02

ZWEIERLEI MASS.

Austausch ist auch »richtige« Arbeit.

Viele Unternehmen schreiben sich Austausch und Vernetzung als Leitwerte auf die Fahne, im Alltag werden sie jedoch sowohl von Vorgesetz-

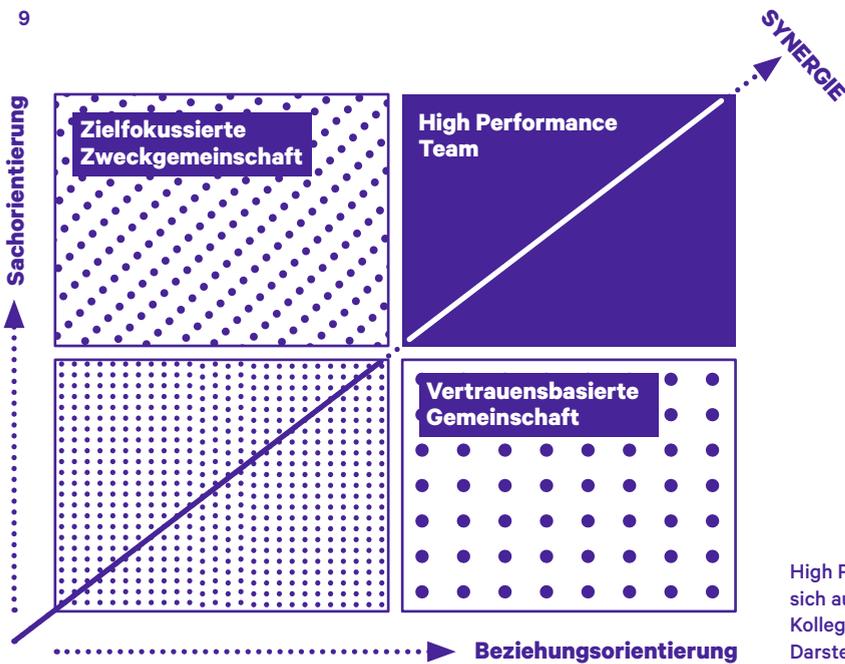
ten als auch von Mitarbeitenden als lästig und nicht als Teil der »eigentlichen Arbeit« empfunden. Denn unter »eigentlicher Arbeit« werden in den allermeisten Organisationen Aufgaben verstanden, anhand derer meine Leistung und mein Erfolg gemessen und bewertet werden kann. Für die ich Anerkennung oder gar einen Bonus bekomme. Die in meinen Zielvereinbarungen festgehalten werden und über die ich in meinen Jahresgesprächen referiere. Vor diesem Hintergrund mag Jürgens Wunsch nahezu utopisch klingen, man möge sich doch bitte vernetzen, austauschen, gegenseitig unterstützen, ja sogar Schwächen eingestehen. Was einen innerhalb eines Unternehmens nicht weiterbringt, wird kaum auf die Prioritätenliste von Mitarbeitenden rücken. Gelingt es nicht, Zusammenarbeit genauso zu incentivieren wie »eigentliche Arbeit«, werden »Austausch« und »Vernetzung« schöne Worte bleiben (→ Story 26, »Provision neu denken«, Spot 26.01).

01.03

MOTIVATION VERSPIELT.

Wenn das Ergebnis wichtiger ist als die Beziehung.

Von dem Unternehmensberater Simon O. Sinek wissen wir, dass das Verhältnis von Beziehungsorientierung zu Ergebnisorientierung ausgewogen sein und die Verbundenheit im Team vor die Performance gestellt werden sollte. Insofern ist Jürgens Intention gut gemeint. Ja, er versucht, in seiner Rolle das Miteinander, die Stimmung, die Energie innerhalb seines Teams im Auge zu behalten. Und dennoch läuft sein Monday Morning Meeting ins Leere. Taktung, Timing, methodische Umsetzung scheinen den eigentlichen Zweck des Formats zu konterkarieren. Möglicherweise wäre eine separate Veranstaltung wirksamer, um den Teamspirit zu stärken und eine positive Fehlerkultur zu etablieren. Teambuildingprozesse müssen gut facilitiert und moderiert werden, vor allem, wenn sie darauf abzielen, die Kultur nachhaltig zu verändern. Oder anders formuliert: Nichts ist wertvoller als



die Energie und Motivation seiner Mitarbeitenden, man sollte sie durch keine Maßnahme verspielen.

01.04

IM RHYTHMUS.

Auch Teammeetings brauchen ein gutes Timing.

Aktiv zuhören, sich in andere Personen hineinversetzen, sich deren Stärken und Schwächen bewusst werden, gemeinsam ernsthaft nach Lösungen suchen, das ist anstrengend. Es erfordert ein hohes Maß an Konzentration, Empathie und wirklichem Interesse für die eigenen Kolleg:innen. Ob Menschen all das im beruflichen Kontext aufbringen können oder wollen, darauf hat man nur wenig bis gar keinen Einfluss. Wohl aber darauf, einen möglichst passenden und sinnvollen Zeitpunkt dafür zu finden. Montagmorgen ist energetisch gesehen für die meisten Menschen denkbar ungünstig. Wer hängt da gedanklich nicht noch seinem Wochenende nach oder geht bereits seine »eigentlichen« To-dos durch? Deswegen: Fragt im Team nach, wann ihr bereit seid, euch wirklich aufeinander

einzulassen? Und richtet euch danach. Montagmorgen kann der Fokus sehr wohl auf Gemeinschaft liegen, aber eher im Sinne eines gemeinsamen, energetisierenden Wochenstarts. Dies würde dem biologischen Tagesrhythmus und der wöchentlichen Motivationskurve von Mitarbeitenden vermutlich eher entsprechen.



Ein produktives Erleben der Zusammenarbeit entsteht aus dem richtigen Verhältnis von Aufmerksamkeit, Energie und Zeit. Ablenkung, Chaos und Ermüdung sind die jeweilige Folge, wenn das Verhältnis nicht passt.

02. AUF SCHRITT UND TRITT

Wenn Transparenz nur den internen Wettbewerb befeuert

»Bitte denkt daran, wirklich alles im Kundenmanagementsystem zu tracken. Unter ›Ziele‹ könnt ihr jetzt auch sehen, wie weit die anderen mit ihren Aufgaben sind – so habt ihr einen noch besseren Überblick und Vergleich.« Tanja weiß seit ihrem Vorstellungsgespräch, dass Transparenz in ihrer neuen Firma großgeschrieben wird. Wie ein roter Faden zieht sich diese Direktive durch das gesamte Unternehmen. Die Geschäftsleitung legt alles offen, alle News – davon gibt es täglich mehrere –, aber auch Kundenkontakte, Umsatz- und Geschäftszahlen. Ebenso können alle gegenseitig in ihre Kalender blicken. Im Grunde findet Tanja diese Offenheit klasse. In ihrer alten Firma war nichts transparent und selbst einen gemeinsamen Termin zu finden, war eine zeitfressende Angelegenheit. Niemand wollte preisgeben, wann er sich mit wem trifft. Keine:r wusste, wer welches Thema gerade auf dem Tisch hat. Die Leitungsebene hielt ihrerseits Informationen so lange zurück, bis sie überreif waren und sich längst über den Flurfunk verbreitet hatten.

02.02

VOPA als Antwort auf VUKA.

Umgang mit steigender Komplexität.

02.01

Klasse statt Masse.

Welche Informationen wirklich nützlich sind.

02.04

.....

A Fool with a tool is still a fool.

Wenn die Tool-Landschaft zum Irrgarten wird.

Doch die Transparenz ihres neuen Arbeitgebers überfordert Tanja. Manchmal kommt sie nicht hinterher, alle Aktivitäten und Infos ihrer Kolleg:innen im Blick zu behalten: Das soll schon veraltet sein, habe ich doch gerade erst gelesen? Auch ihre Teamkolleg:innen reagieren immer genervter, wenn die Geschäftsleitung gefühlt jeden Tag neue, teilweise sich widersprechende Infos verkündet. Die Stimmung kippt, als Mitarbeitende sich gegenseitig vorwerfen, nicht ehrgeizig genug ihre Ziele zu verfolgen. Im Kundenmanagementsystem kann jeder Schritt kontrolliert werden: nicht nur, wer gerade an welcher Aufgabe sitzt, sondern auch, wie lange jemand für eine Aufgabe insgesamt gebraucht hat. Und so beschwert sich Mitarbeiter:in A über mangelndes Engagement, während Mitarbeiter:in B darauf verweist, dass viele Zeiten noch nachgetragen werden müssen.

Tanja schätzt die Leute aus ihrem Team, aber die gegenseitigen Schuldzuweisungen sind ihr zuwider – so will sie nicht weiterarbeiten.

02.03

.....

In den Flow kommen.

Überforderung ist notwendig für Wachstum, darf aber kein Dauerzustand sein.

02.05

.....

Mitgehen, nicht mitgefangen.

Arbeitgeberloyalität hat ihre Grenzen.

02.01

KLASSE STATT MASSE.

Welche Informationen wirklich nützlich sind.

Mit den heutigen Tools kann nahezu alles erfasst, dokumentiert und ausgewertet werden. Die Frage ist jedoch, welche Daten und Informationen uns helfen, um in unserer Arbeit besser zu werden? Und welche uns nur aufhalten: Zeitfresser, Momentaufnahmen, alle ohne inhaltlichen Wert. Hinzu kommt, dass Transparenz nicht genutzt werden sollte, um den internen Wettbewerb zu befeuern. Wettbewerb unter Teammitgliedern kann Mitarbeitende zu Höchstleistungen anstacheln, ist also per se nicht schlecht. Aber Wettbewerb um eine bestimmte Sache schlägt schnell in persönliche Konkurrenz um und geht auf Kosten des Teams. Statt gemeinsam auf ein Ziel hinzuarbeiten, fließt die Energie in Ego-Marketing, Koalitionsbildungen und Intrigen (→ Spot 02.04).

02.02

VOPA ALS ANTWORT AUF VUKA.

Umgang mit steigender Komplexität.

Unsere Welt ist volatil, vieles verändert sich schneller, als wir es uns vorstellen können. In einer volatilen, unsicheren, komplexen und mehrdeutigen Welt (VUKA) empfiehlt es sich, auf Vernetzung, Offenheit, Partizipation und Agilität zu setzen (VOPA). Doch was bedeutet das genau? Vor allem in jungen Firmen kommt es häufiger zu Richtungswechseln. Den Leuten aus dem Leitungskreis mögen ihre Hakenschläge sinnvoll und richtig erscheinen. Doch auf alle anderen, die den Prozess dahinter nicht mitbe-

kommen, können sie schnell beliebig und inkonsistent wirken. Um seine Mitarbeitenden nicht zu irritieren und irgendwann sogar zu verlieren, gilt der Grundsatz: Macht nicht nur eure Entscheidungen transparent, sondern auch den Prozess. Postet nicht nur Informationen, sondern liefert auch Begründungen.

Im konkreten Fall könnte ein wöchentliches Info-Meeting helfen, bei dem Mitarbeitende nicht nur über wichtige Neuerungen informiert werden, sondern auch Fragen stellen dürfen. Sollten News dringlich sein, können sie natürlich auch zwischendurch kommuniziert werden. In größeren Organisationen bietet es sich an, das Intranet zu nutzen und auf einer eigenen News-Seite, die regelmäßig (!) aktualisiert wird, alle wichtigen Informationen zu sammeln. Wer umfassender informieren möchte, sollte auf Farben setzen:

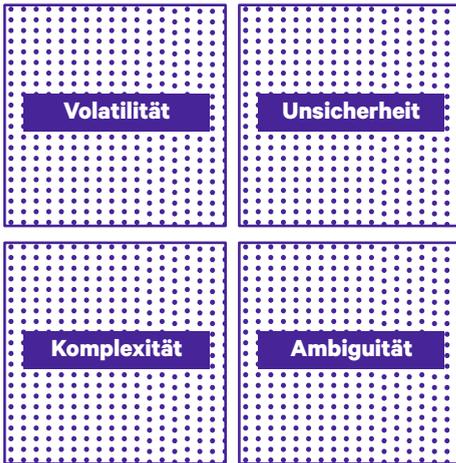
Rot = superwichtig, muss jede:r sofort lesen.

Orange = wichtig, aber nicht dringend, bitte im Laufe der nächsten Tage lesen.

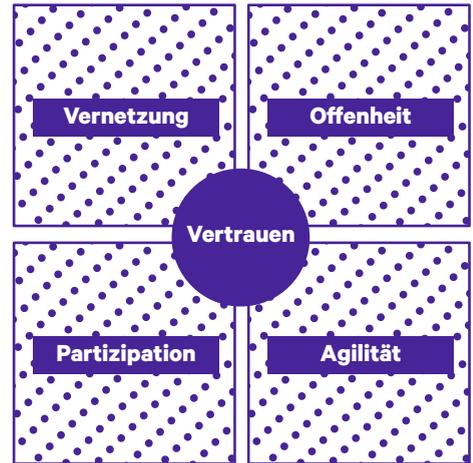
Blau oder Schwarz = just for your information, kann gelesen werden, muss aber nicht.

Wir müssen nicht extra sagen, dass natürlich auch für große Organisationen regelmäßige Info-Meetings mit Fragerunden eine gute Sache sind.

Unsere Umwelt ist VUKA



Die Antwort ist VOPA



VOPA als Antwort auf VUKA, angelehnt an Willms Buhse, Experte für digitale Führung und digitale Transformation.

02.03

IN DEN FLOW KOMMEN. Überforderung ist notwendig für Wachstum, darf aber kein Dauerzustand sein.

Von Überforderung spricht man, wenn die Menschen das Gefühl haben, nicht mehr die Kraft aufzubringen, ihre Arbeit bewältigen zu können. Im Gegensatz dazu steht die Unterforderung, die mit der Zeit genauso krank machen kann. Menschen langweilen sich nicht nur, sie fühlen sich auch nutzlos, nicht gebraucht. Den idealen Zustand dazwischen bezeichnet man gerne als Flow. Hier passt alles zusammen: Aufgabe, Interesse, Ressourcen, Zeitkontingent, Ansporn, Herausforderungen, Fähigkeiten.

Sind in deinem Team Personen über- oder unterfordert, solltest du prüfen, inwiefern Aufgaben besser verteilt werden können. Es gibt herausfordernde Jobs und Jobs, die einfach zu erledigen sind. Achte bei allen auf eine gute Mischung. Hier noch ein paar Tipps, wenn du selbst das Gefühl hast, alles ist gerade zu viel:

Tritt das Gefühl ab und an auf, mache dir keine allzu großen Sorgen. Sich manchmal überfor-

dert zu fühlen, ist normal. Versuche deinen Blick darauf zu verändern: Sieh die Überforderung nicht als etwas Negatives, sondern als Entwicklungs- und Lernmöglichkeit. Wir brauchen Aufgaben, die uns aus der Komfortzone kicken, um persönlich zu wachsen.

Tritt das Gefühl häufig auf oder geht gar nicht mehr weg, ist das nicht normal! Hier solltest du unbedingt das Gespräch mit deinem Team und deinem Vorgesetzten suchen. Kläre für dich, was dich an deiner Arbeit genau überfordert. Hast du zu wenig Zeit, zu viel Verantwortung oder einfach zu viele unterschiedliche Themen auf dem Tisch? Je konkreter du deine Stressoren benennen kannst, desto leichter lässt sich eine Lösung finden. Wichtig: Lass die Überforderung nicht erst zu einem Dauerzustand werden, sonst läufst du Gefahr, deine mentale Gesundheit zu ruinieren. Von der Erschöpfung zu einer ernst zu nehmenden psychischen Erkrankung, wie einer Depression, ist es mitunter kein allzu weiter Weg.

Niemandem ist geholfen, wenn du eines Tages komplett ausfällst.

02.04

A FOOL WITH A TOOL IS STILL A FOOL.

Wenn die Tool-Landschaft zum Irrgarten wird.

Seine Termine, To-dos und Etappenziele offenzulegen, sorgt für Transparenz. Und diese kann durchaus hilfreich sein, um im Team effizient und strukturiert zusammenzuarbeiten. Doch Transparenz kann wie bei Tanja auch dazu führen, dass sich Mitarbeitende untereinander vergleichen und gegenseitig kontrollieren. Über kurz oder lang führt das zu Konkurrenz, Unzufriedenheit, Misstrauen und Missgunst. Wie so oft liegt es nicht am Tool, sondern daran, wie wir es nutzen. Besprecht das im Team! Seid ehrlich! Wie könnt ihr CRM-Systeme verwenden, so dass sie euch unterstützen und nicht schaden? Zur Not schaltet sie ab, boykottiert sie, sucht nach Alternativen.

02.05

MITGEHANGEN, NICHT MITGEFANGEN. Arbeitgeberloyalität hat ihre Grenzen.

Die Aussage »So will ich hier nicht weiterarbeiten« mag radikal klingen. Doch unser Arbeitgeber ist nicht wie unsere Familie, der wir qua Geburt angehören. Im Gegenteil, wir suchen uns aktiv unseren Arbeitgeber aus. Wenn mir Entwicklungen nicht gefallen, die Stimmung kippt, bin ich vollkommen frei, zu entscheiden, ob ich weiterhin dabei sein möchte oder nicht. Bevor Tanja die Reißleine zieht, würden wir ihr jedoch empfehlen, zumindest eine der drei Optionen auszuprobieren:

- Sich auf ihre Arbeit und die Teamkolleg:innen konzentrieren, die sich nicht in toxische Vergleiche stürzen;
- das Thema konkret ansprechen und aufzeigen, wie dysfunktional sich Wettbewerb auf dieses Team auswirkt;
- die Geschäftsleitung kontaktieren, um eine Veränderung anzustoßen, zum Beispiel durch eine CRM-Version, die keine Vergleiche ermöglicht.

03. AUS TRAUM WIRD RAUM

03.01

50 Shades of Work.

Erarbeitet eure eigene Version vom Neuen Arbeiten.

Wenn der Zweck die Mittel heiligt (Teil 1)

Sina kann nicht anders. Der zentrale Auftrag ihrer Abteilung lautet: Neues Arbeiten erlebbar machen. Und wenn sie etwas in den letzten sechs Jahren in diesem Versicherungshaus gelernt hat, dann aus dem zu schöpfen, was da ist. Machen. Nicht abwarten und ständig über das zu jammern, was angeblich nicht geht und angeblich fehlt. Sie diskutiert mit ihrem Team: Wie können wir Neues Arbeiten tatsächlich erlebbar machen? Wie können wir die vorhandenen Ressourcen nutzen? Zusammen zeichnen sie ein möglichst realistisches Bild von dem, was sie erreichen wollen: eine Digital Factory aufbauen. Ein Konzept für einen Open Space entwickeln, der Raum schafft für mindestens zwei parallele Sprint-Teams, die hier eigene Ideen iterativ erarbeiten, entwickeln und erproben können. Die Vision trägt. Aber natürlich kommen Bedenken: Wir müssen unsere Pläne mit dem Betriebsrat abstimmen. Wie können wir den Um- und Aufbau ohne Einkauf oder Personal stemmen? Wer übernimmt die Verantwortung im Falle von disziplinarischen Konsequenzen? Sina versichert ihrem Team: »Die gehen auf meine Kappe.«

03.02

Wer will, findet Wege.

Wer nicht will, findet Gründe.

03.03

Gemeinsam gegen den Wind.

Innovation braucht eine Prise Magie.

Dieses Versprechen zu geben, fällt Sina nicht schwer. Sie sieht keine Gefahr – und wirkliche Konsequenzen hat sie in diesem Laden sowieso noch nie erlebt. Ihren Chef informiert sie nur über die notwendigsten Entscheidungen. Lieber im Nachgang entschuldigen, als vorab um Erlaubnis fragen. Zumal der Chef Sina von Haus aus viele Freiheiten lässt, warum ihn also unnötig belasten? Es werden noch genug Beschwerden kommen.

Sina beauftragt den Hausmeister, den Umbau einer ganzen Etage aus Bordmitteln zu organisieren. Diskussionen über Sinn und Zweck sowie Forderungen über den Rückbau hält sie aus. Sie vertraut auf die Langwierigkeit von Prozessen. Nichts wird so heiß gegessen ... Ihr Chef hält ihr den Rücken frei. Die Vision ist so stark, dass auch er sie mitträgt. Nach und nach erfüllen gespendete und selbst gebaute Möbel die Factory zum Leben. Ja, es ist kein schickes Design, aber jedes einzelne Stück erfüllt seinen Zweck. Und alle, die mitwirken, sind glücklich und stolz.

Mit einem Pop-up-Festival eröffnen Sina und ihre Mitarbeitenden die Factory und stellen das Konzept vor. Sie laden Betriebsrat, Personal, Legal, Einkauf und alle anderen Bereiche ein, den Open-Space zu nutzen. Viele Führungskräfte folgen ihrer Einladung, darunter auch etliche, die je nach Stimmungslage mal dafür, mal dagegen waren. Nach zwei Monaten hat Sina bereits drei Use Cases, die kritischen Stimmen verstummen allmählich. Von Rückbau ist keine Rede mehr. Erfolg heiligt die Mittel, so Sinas Fazit. Der Preis, den sie dafür gezahlt hat: ein wenig Mut, ein langer Atem und eine klitzekleine Verzweiflung.

03.04

.....

Form follows Function.

Konzentriert euch
auf Sinn und Zweck.

03.01

50 SHADES OF WORK. Erarbeitet eure eigene Version vom Neuen Arbeiten.

Was ist Neues Arbeiten eigentlich? Das Buzzword ist nicht mehr ganz woke und wird unterschiedlich interpretiert. Und genau hier zeigt sich das Dilemma: die vielen Interpretationen, Perzeptionen und Erwartungen an das Thema, die vorab nicht miteinander diskutiert oder abgeglichen werden. Jeder definiert New Work für sich und leitet entsprechend Handlungen, Vorgaben und Konzepte ab. Das zeigt sich mitunter an der Gestaltung von Räumlichkeiten oder an der Zusammenarbeit innerhalb eines Teams. Und davon hat jede:r seine eigene Vorstellung. Redet darüber und einigt euch auf eine Version, die ihr alle mittragen könnt. Alleine der Austausch wird euch mehr zusammenbringen und Spannungen abbauen.

03.02

WER WILL, FINDET WEGE. Wer nicht will, findet Gründe.

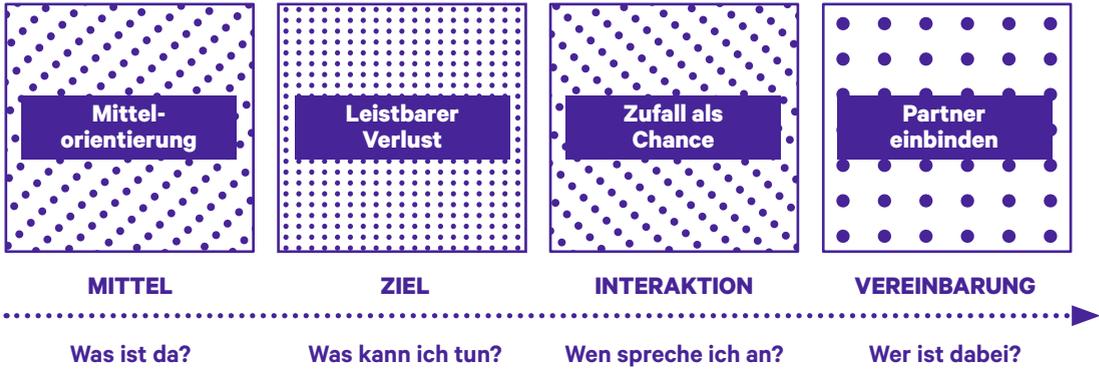
Zukunft packen wir als Planer:in, Anpasser:in, Visionär:in oder Effectuator:in an, denn je nachdem, wie vorhersehbar oder nicht vorhersehbar uns die Zukunft erscheint, werden wir eher reagieren oder gestalten. Dahinter steckt das sogenannte PAVE-Modell des österreichischen Unternehmensberaters Michael Faschingbauer

Sina hat sich intuitiv für den Weg der Effectuatorin entschieden. Für die Entrepreneur-Forscherin Saras D. Sarasvathy folgt diese eigenständige Art, zu denken und zu handeln, vier Prinzipien:

Seid ihr in einer ähnlichen Situation wie Sina, sucht nach Lösungen, die anders und besonders sind, die einen Unterschied machen, einen

PAVE-MODELL: VIER TYPEN PACKEN DIE ZUKUNFT AN (ZU SPOT 03.02)

	REAGIEREN	GESTALTEN
Vorhersagen	<p>Der Planer macht exakte Analysen und Voraussagen der Zukunft; schmiedet Pläne, um eine gute Position in der Zukunft zu besetzen.</p> <p><u>WELTBILD:</u> Die Welt ist stabil genug für gute Vorhersagen und ich plane besser als die anderen.</p>	<p>Der Visionär macht Bilder der Zukunft und nutzt seinen Einfluss, damit aus den Bildern Realität wird.</p> <p><u>WELTBILD:</u> Ich habe genug Hebelwirkung, um meine Welt nach meinen Vorstellungen zu bauen.</p>
Nicht vorhersagen	<p>Der Anpasser beobachtet die laufende Entwicklung und passt sich möglichst schnell an Veränderungen an.</p> <p><u>WELTBILD:</u> Die Welt verändert sich dynamisch, ich lerne schneller damit umzugehen.</p>	<p>Der Effectuator nutzt die eigenen Mittel und Kontakte, um in einer veränderlichen Welt Neues zu erschaffen.</p> <p><u>WELTBILD:</u> Ich kann die Zukunft beeinflussen und die Zukunft mit anderen co-kreieren.</p>



Die vier Prinzipien, um als Effectuator:in Zukunft zu gestalten, nach Saras D. Sarasvathy.

klaren Mehrwert bieten und vor allem Sinn ergeben. Nutzt die Mittel, die vorhanden sind. Schafft Neues und seid bereit, Risiken einzugehen – wenn auch keine unnötigen, unkalkulierbaren Risiken. Beantwortet euch selbst die Frage: Wie weit bist du bereit, zu gehen? Je sinnhafter dir dein Unterfangen selbst erscheint, desto weiter werden dich deine Füße tragen. Glückliche Zufälle und glückliche Umstände zu nutzen, ist völlig legitim. Entschuldige dich nicht dafür. Meistens kommen Zufälle und Umstände nicht aus dem Nichts, du bist dafür in Vorleistung gegangen, hast Weichen gestellt. Kämpfe nicht allein. Suche und pflege Partnerschaften zu Menschen, die deine Idee verstehen, schätzen und sie mit dir umsetzen wollen.

03.03

GEMEINSAM GEGEN DEN WIND. Innovation braucht eine Prise Magie.

Ob Robin Hood oder Ocean's Twelve: Es gibt diesen einen Moment. In dem werden alle Teammitglieder zu Mittäter:innen. Im positiven Sinn. Dafür müssen am Ende keine Millionen winken. Oder immerwährende Gerechtigkeit für die Armen. Sondern etwas, das für alle Sinn ergibt und tatsächlich erreicht werden kann. Sina hat

in ihrem Team diesen Magic Moment mit einer gemeinsam formulierten Vision, starken Bildern und einer Rückversicherung geschaffen. Das Tolle: Selbst, wenn die Digital Factory eines Tages ihre Türen wieder schließen wird, werden sich alle Beteiligten daran erinnern. An die Qualität der Zusammenarbeit und das Gefühl, gemeinsam über sich selbst hinausgewachsen zu sein.

03.04

FORM FOLLOWS FUNCTION. Konzentriert euch auf Sinn und Zweck.

Ob etwas gut ist, entscheiden letztlich die Nutzer:innen. Deswegen sollte man sich auf das Bedürfnis von Menschen konzentrieren – welchen Need haben sie und welche Antwort habe ich darauf – und nicht auf den eigenen Wunsch nach Perfektion. Verbesserung entsteht durch eine neue Art, zu denken und zu handeln: Um was geht es, um wen geht es, was braucht es wirklich? Weg von Glamour und äußerem Schein hin zu Sinn und Zweck. Sinas Team hat dies verinnerlicht. Überspitzt könnte man sagen: aus der Not getrieben, von der Vision gezogen.