



BEYOND NEW WORK

Zukunftsfähige und praktikable Formen der Zusammenarbeit



**ENERGIE DURCH
ENTWICKLUNG**

*Experten für zukunftsfähige
Unternehmensführung*

EDITORIAL

Als wir in die Planung für diese Ausgabe des Energie durch Entwicklung MAGAZINs gegangen sind, war die Welt noch eine andere. Von Corona war noch keine Rede und New Work für viele nach wie vor eher ein abstrakter Begriff. Vieles hat sich seit Mitte März verändert, auch die Art und Weise wie wir New Work denken. Denn dieser abstrakte Begriff ist plötzlich deutlich greifbarer geworden. Deutschland und die Welt haben einen noch nie dagewesenen Digitalisierungs-Schub erfahren. Über 18 Millionen Menschen arbeiten in Deutschland durch Corona zusätzlich im Homeoffice bzw. Remote. Unternehmen und Teams erleben plötzlich die Konsequenzen von VUCA und die Notwendigkeit für Agilität hautnah. Neben vielen Schicksalen, Schwierigkeiten und Problemen gibt es auch viele positive und wertvolle Erfahrungen, die gerade gemacht werden. Hier muss sich jeder Einzelne, jedes Team und jedes Unternehmen die Frage stellen, was aus dieser besonderen Zeit gelernt und welche Erkenntnisse, welche neuen Kompetenzen, welche Gedanken, welche Haltung und welche Energie mit in die Zukunft genommen werden soll und welche alten Denkmuster und Glaubenssätze auch über Bord geworfen werden dürfen.

Mit dieser besonderen Ausgabe unseres Energie durch Entwicklung MAGAZINs möchten wir einen Beitrag dazu leisten, über die Art und Weise unserer Zusammenarbeit weiter nachzudenken, das eigene Tun zu reflektieren und gemeinsam an den richtigen Stellschrauben für eine zukunftsorientierte und sinnstiftende Wirtschaft zu arbeiten.

Viel Vergnügen bei der Lektüre wünscht Ihnen

Victoria Carius



INHALT

Editorial	2
01 Vision als Fokus in der Krise	
Wie waren die letzten Jahre? (Danijela Djordjevic und Victoria Gerards).....	4
02 Paradigmenwechsel „New Work“	
Warum Wandlungsfähigkeit das Streben nach Effizienz ergänzen muss (Franziska Gütle und Christian Bäumer)	8
03 Über Beyond New Work und Netzwerken	
Interview mit Uwe Kessel, Geschäftsführer des Rotonda Business Clubs.....	12
04 Struktur und Fokus	
als Erfolgsfaktor der agilen Transformation (Jesko Schneider)	18
05 Mit den Händen kreativ denken	
Kreativ-Workshop mit Lego® Serious Play® (Astrid Voss).....	19
Energie durch Entwicklung stellt sich vor	22
06 Home-Office: Fluch oder Segen? Über die gute Balance zwischen Arbeits- und Privatleben	
Interview mit Adrienne Quint Geschäftsführerin designfunktion Rheinland GmbH.....	24
07 Emotionale Verbundenheit erzeugt Resonanz –	
individuell und kollektiv (Dagmar Kilic und Rolf Hartung).....	28
08 Die Kraft der Sprache	
Am Anfang steht das Wort (Victoria Gerards).....	30
19 Führung neu gedacht	
Vertrauen und Respekt als Grundlage agiler Führung (Peter Schreuder).....	32
10 Neuerfindung des Geschäftsmodells im Traditionsunternehmen Rud. Ibach Sohn GmbH & Co. KG	
Interview mit Sabine Ibach.....	36
11 New Work ABC	40
• Achtsamkeit	
• Authentizität	
• Ego	
• Intuition	
• Kollaboration	
• Purpose	
• Resilienz	
• Vertrauen	
• Wertschätzung	

01 VISION ALS FOKUS IN DER KRISE

Gemeinsame Ausrichtung auch in turbulenten Zeiten

Danijela Djordjevic und Victoria Gerards

Wie waren die letzten Jahre?

In den letzten Jahren konnten viele Unternehmen in einem Feld mit annähernd bekannten und gesunden Rahmenbedingungen ihr Geschäftsmodell pflegen und sich weiterentwickeln. So fiel es einem Unternehmer leichter, an seinen Visionen und Strategien zu arbeiten.

Gute Rahmenbedingungen sind u.a. geprägt durch eine funktionierende Basis, sprich Arbeitsprozesse und Projekte laufen und die dazugehörigen Anpassungen können sofort umgesetzt werden. So konnte sich ein jeder auf das Geschäft konzentrieren und das Unternehmen konnte bestmöglich wachsen. Das, was geschaffen wurde, funktionierte gut, sodass die Kapazitäten und Ressourcen (Geld, Zeit, Personal) an der Unternehmensentwicklung zu ar-

beiten, vorhanden waren. Ob jeder Unternehmer und jedes Unternehmen die Chance zur Unternehmensentwicklung genutzt haben, steht auf einem anderen Blatt. Die geringe Digitalisierungsquote in Deutschland spricht hier beispielhaft für sich.

Die Unternehmen, die sich in der Vergangenheit um die kontinuierliche Weiterentwicklung des Unternehmens ganzheitlich gekümmert haben, sind in Krisenzeiten anders aufgestellt und verfügen über unternehmerische und finanzielle Sicherheit, weil sie auf der einen Seite zuvor Rücklagen gebildet haben und auf der anderen Seite als Organisation resilienter und flexibler sind. Diese Unternehmen haben bereits ihre eigene Definition von Agilität entwickelt: Die Fähigkeit, sich schnell auf neue Rahmenbedingungen anpassen zu können und Krisen grundsätzlich erst einmal als Chance zu begreifen.



Dann kommt der Crash – nennen wir es Corona

- Es herrscht bundes-, europa-, weltweit ein Ausnahmezustand
- Anfang Mai 2020 arbeiten deutschlandweit ca. 18 Mio. Menschen zusätzlich aus dem Homeoffice/Remote heraus
- Nicht systemrelevante Geschäfte müssen teilweise oder ganz schließen bzw. Produktionen werden gestoppt
- Über 10 Mio. Menschen sind in Kurzarbeit (Stand April 2020)
- Die Gesamtsituation lässt keine Branche aus
- Es wird immer mehr Menschen klar, dass es nicht mehr so wird, wie es mal war

Welche Auswirkungen können sich in Bezug auf die Unternehmensvision zeigen?

Abhängig davon, wie sinnstiftend und zukunftsorientiert die Vision des Unternehmens definiert war, sind jetzt auch die möglichen Auswirkungen der Krise auf das Unternehmen sichtbar. Dabei zeigen sich vor allem drei Muster:

- Vision & Strategie kommen erst durch die Krise richtig zum Tragen, weil „die Zukunft jetzt vorgezogen wurde“. Viel Energie, Motivation und Kreativität wird freigesetzt. Die Produktivität und der Erfolg des Unternehmens steigen an.
- Die Vision passt noch halbwegs, die Strategie aber nicht mehr, weil sich der Geschäftsprozess nachhaltig ändert bzw. ändern muss. Das Unternehmen hat mit der Krise zu kämpfen, einzelne Teams arbeiten engagiert an der Fortführung des Unternehmens während andere Teams zunehmend demotiviert sind und unproduktiv werden.
- Vision und Strategie haben sich überholt und das Geschäftsmodell ist obsolet geworden. Hoffnungslosigkeit und Frustration machen sich breit. Es wird viel Kraft und Energie darauf verwendet, den Schuldigen zu suchen. Eine teilweise oder gar komplette Schließung des Unternehmens scheint unausweichlich.

Mit diesem Crash werden die Rahmenbedingungen für unternehmerische Aktivitäten komplett neu abgesteckt, innerhalb derer es sich nun zu orientieren und etablieren gilt.

Klarheit über die eigene Vision

In dieser neuen Zeit braucht es nicht nur Klarheit des Unternehmers über die Vision, sondern auch die Vision eines jeden Einzelnen. Was sich aktuell beweist ist, dass je identifizierter und engagierter die Mitarbeiter mit dem Unternehmen, seiner Vision und seiner Strategie sind, desto engagierter arbeiten sie daran mit, das Unternehmen gemeinsam durch die Krise und in die Zukunft zu führen. Eine spürbare Demotivation z.B. durch Kurzarbeit hält insbesondere dort Einzug, wo wenig Identifikation mit dem Unternehmen vorhanden ist.

Über Vision und Sinn

Warum ist die Vision so wichtig? Ist sie doch eine langfristige Perspektive, oft etwas utopisch formuliert und nicht immer ganz konkret greifbar. Weil sie dem Unternehmen einen Sinn gibt und somit allen am und im Unternehmen Beteiligten eine Ausrichtung gibt.

Was ist jetzt dran?

- Gerade jetzt, wo der erste (akute) Teil der Krise überstanden ist, ist es wichtig, gemeinsam die Chance zu ergreifen und die Unternehmensvision zu überprüfen und ggf. zu überarbeiten. In Krisen wurden bekanntermaßen schon viele neue Ideen geboren.
- Krisenmanagement sollte nur temporär sein und kein Dauerzustand. Daher ist akutes Krisenmanagement gut, aber die Ausrichtung auf die Vision führt eher zu einem aktiven Gestalten, als zu einem getriebenen Krisenmanagement.
- Es ist zwar wichtig und gar unausweichlich, ein operatives Krisenmanagement zu führen, doch dies allein reicht nicht aus. Ein Krisenmanagement ist bei den meisten auch getrieben durch Mangel, Angst und Sorge und dies wirkt auf das

Wir laden Sie ein, sich ein paar Gedanken zu Ihrer Unternehmens-Vision zu machen!

Nehmen Sie sich einen Stift und etwas Papier und lassen Sie Ihren Gedanken zu folgenden Fragen freien Lauf! Denken Sie groß!!!

Wenn Ihre Kunden in 100 Jahren von Ihnen und Ihrem Unternehmen sprechen, was sollen sie sagen ?

Wenn Sie 2025 einen Preis als weltweit bestes Unternehmen gewinnen, wofür haben Sie den Preis gewonnen? Was wird in der Laudatio über Sie gesagt ?

Wenn Ihre Unternehmens-Vision zur Realität wird und Sie in Ihrem Unternehmen in der Zukunft arbeiten, wie genau fühlt es sich für Sie an? Was denken Sie? Wie verläuft Ihr Tag? Wie sieht Ihr Arbeitsplatz aus? Mit wem arbeiten Sie? Wie arbeiten Sie? Wie fühlen Sie sich dabei ?

Wenn Ihre Unternehmens-Vision zur Realität wird, wer sind dann Ihre Kunden? Wie arbeiten Sie mit Ihren Kunden zusammen? Wie fühlen sich Ihre Kunden? Wie kommunizieren Sie mit Ihren Kunden? Was lieben Ihre Kunden an Ihnen und Ihrem Unternehmen ?

Wenn Ihre Unternehmens-Vision zur Realität wird, wer sind Ihre Mitarbeiter? Wie arbeiten Sie im Team zusammen? Was macht Ihre gute Zusammenarbeit so besonders? Wie ist die Stimmung im Team? Wie gehen Sie mit Erfolg um? Wie gehen Sie mit Herausforderungen um? Warum lieben Ihre Mitarbeiter Ihr Unternehmen ?

UNTERNEHMENS-VISION

Wenn Sie sich ein Sparring zu diesen Fragen wünschen oder gerne einen Visions-Workshop gemeinsam mit Ihrem Team durchführen wollen, dann sprechen Sie uns gerne an! In einem kostenlosen Kennenlerngespräch mit uns können Sie erste Ideen zur Zusammenarbeit mit uns gewinnen. Außerdem lernen Sie uns und unsere einzigartige Arbeitsweise kennen: persönlich, per Telefon oder Videokonferenz – wie es Ihnen am besten passt.

Wir freuen uns auf Ihren Anruf unter 02161 / 93 72 820, Ihre Email an info@energie-durch-entwicklung.com oder Ihre Nachricht über unser Kontaktformular auf unserer Webseite www.energie-durch-entwicklung.com.

Unternehmen sowie auf jeden Einzelnen beschränkend, ein- und abgrenzend sowie zusammenziehend.

- Krisenmanagement alleine ist somit kein guter Berater. Daher sind eine Öffnung und Weitung des Blickwinkels und des „Raums“ wichtig, um mit einem anderen Antrieb – dem Sinn – die Herausforderungen heute und morgen zu meistern.
- Die Vision und der Sinn wirken dafür mit aufsteigender, sich ausweitender Energie. So zeigt sich viel mehr die Empfänglichkeit für Möglichkeiten, Ausdehnung, Zuversicht und aufsteigender Entwicklung.

*V*ision des Unternehmens – Vision eines jeden

Dieser Effekt der Möglichkeit und Chance gilt nicht nur für Unternehmen und Organisationen, sondern auch für jeden Einzelnen. Daher möchten wir Sie einladen, über Ihre Vision nachzudenken:

- *Wenn Sie unbeschränkte Möglichkeiten hätten, was würden Sie tun?*
- *Wo möchten Sie in 6 Monaten, in 5 Jahren und in 10 Jahren sein?*
- *Wie möchten Sie leben und arbeiten?*
- *Für was möchten Sie stehen?*

DANIJELA DJORDJEVIC & VICTORIA GERARDS



Danijela Djordjevic unterstützt mit Begeisterung Führungskräfte und Organisationen dabei, ihre Systemdynamik zu erkennen und zu ordnen, damit neue Herausforderungen wirkungsvoll gemeistert werden können.

Im Einzelcoaching hilft sie den Kern eines Themas zu erkennen, in der Selbstverantwortung zu wachsen, die Handlungsfähigkeit zu stärken und nachhaltige Veränderungen an der inneren Haltung zu integrieren.

In der Teamentwicklung erkennt sie schnell die Summe aller Merkmale eines Teams und erzielt daraus die beste Wirkung – für den Einzelnen, für das Team und für das Unternehmen.

Victoria Gerards ist leidenschaftliche Impulsgeberin für Veränderungsprozesse und Transformation sowie Herzblutunternehmerin. Sie liebt die Arbeit mit und für Unternehmer und das Entwickeln von Klarheit, Struktur und Energie, damit sie mutig und kraftvoll in eine verantwortungsvolle Handlungsfähigkeit kommen können. Dabei bringt sie sowohl ihre kreative Intuition und ihr gutes Gespür als auch ihre unternehmerische Erfahrung, ihren klaren Fokus und ihr strukturiertes Denken in die Entwicklung neuer Lösungen ein.

02 PARADIGMENWECHSEL „NEW WORK“

Warum Wandlungsfähigkeit das Streben nach Effizienz ergänzen muss

Christian Bäumer und Franziska Gütle

New Work - was ist das? Ist es der Aufbruch in eine neue globale, digitale, multikulturelle Arbeitswelt mit hippen Büromöbeln und Meetings in Sitzsäcken? Oder steht der Begriff für trendig gekleidete Menschen, die mit agilen Methoden und den allerneuesten IT-Tools in kürzester Zeit die innovativsten und disruptivsten Produkte und Geschäftsmodelle entwickeln?

Vielerorts wird dieses Bild erzeugt, gepaart mit der inflationären Verwendung des dazu gehörigen „Agile-4.0-Bullshit-Bingo“-Vokabulars. Abwinken, Augenrollen und Schulterzucken sind verständliche Reaktionen, „New Work“ ist nicht greifbar, zu freaky – der ein oder andere mag zur Erkenntnis kommen, dass die Sau wohl ein weiteres Mal neu gestylt, wenn nicht sogar überstylt durchs Dorf getrieben wird. Was das Traurige ist? Eine wirkliche, ernsthafte Auseinandersetzung mit den im Kern wichtigen Ansätzen, Impulsen und Werten von „New Work“ bleibt häufig auf der Strecke. Der Alltag in den Unternehmen sieht ohnehin häufig anders aus und das Abwenden wird bei diesem Kontrast durchaus nachvollziehbar. Doch welche Potentiale verbergen sich tatsächlich hinter der oberflächlich, trendigen Assoziation „New Work“? Eines ist sicher: es ist definitiv mehr als nur heiße Luft und Kosmetik!

GEFANGEN IM EFFIZIENZWAHN – IMMER BESSER, SCHNELLER, WIRTSCHAFTLICHER MACHT VERLETZLICH

Unsere heutigen Unternehmen gleichen oft gut geölten, genaustens aufeinander abgestimmten Maschinen – mit ambitionierten Umsatzzielen und einem stark ausgeprägten Effizienzstreben. Das bestehende System soll immer besser, schneller, wirtschaftlicher werden. Das Knowhow steckt in automatisierten, zunehmend digitalisierten

Prozessen – nicht (mehr) in der „teuren Ressource Mensch“. Deutschland war einst das Land der Pioniere und Erfinder. Doch in Zeiten der Digitalisierung liegt unser Fokus nicht auf dem Schaffen neuer Innovationen, sondern auf dem Optimieren des Bestehenden. Viele Unternehmen reagieren gegenwärtig mit Effizienzsteigerungsinitiativen, Einsparprogrammen und Umstrukturierungen. Die entscheidende Frage lautet: Sind das die passenden Antworten auf die Herausforderungen unserer Zeit? Denn immer mehr vom Gleichen hilft nicht im Umgang mit zunehmender Komplexität. Wie empfindlich unsere hochspezialisierten, ausgefeilten Systeme sind, zeigt uns die Corona-Pandemie überdeutlich auf: Lieferketten kommen zum Erliegen, führen zu existenziell bedrohlichen Engpässen. Effizienz galt bisher stets als klarer Wettbewerbsvorteil – eine Rechnung, die aufgeht, solange es keine unvorhersehbaren Störungen gibt!

WAS BISHER ZU ERFOLG GEFÜHRT HAT, BRINGT UNTERNEHMEN NICHT UNBEDINGT WEITER

Die Zeit ist reif für einen Paradigmenwechsel: es braucht Raum für Neues – für neue Ansätze, für neues Denken und für eine neue Werteorientierung, um den Herausforderungen unserer Zeit erfolgreich begegnen zu können. Der Taylorismus trägt maßgeblich zu unserem heutigen, hohen Lebensstandard bei, zweifellos. Doch kam es in den Unternehmen durch den Einzug der Massenfertigung Mitte des 20. Jahrhunderts zu einer Trennung von „Denken“ und „Handeln“. Es bildeten sich Hierarchien – klare, nach Funktionen aufgeteilte Verantwortlichkeiten wurden definiert. Ein solches System bietet Menschen Stabilität und Sicherheit, Planung und Steuerung stehen im Vordergrund – ein Manager kann zentral Ressourcen, Arbeitspakete, Budgets und Strategieumsetzung

„managen“. COVID-19 zeigt uns aktuell auf beeindruckende Weise, wie kläglich (langfristige) Planungen versagen. Aussagen über die Zukunft sind nicht möglich. Es gilt Mengen an Informationen zu verarbeiten, täglich Entscheidungen zu treffen und ggf. kurzzyklisch nachjustieren. Das „Denken Aller“ ist notwendig – kurzum: Organisationen brauchen die Fähigkeit, sich stetig an Wandel anpassen zu können. Eine Fähigkeit, die sich in den letzten Jahrzehnten aufgrund unseres perfektionistischen Effizienz- und Standardisierungswahns zurückentwickelt hat.

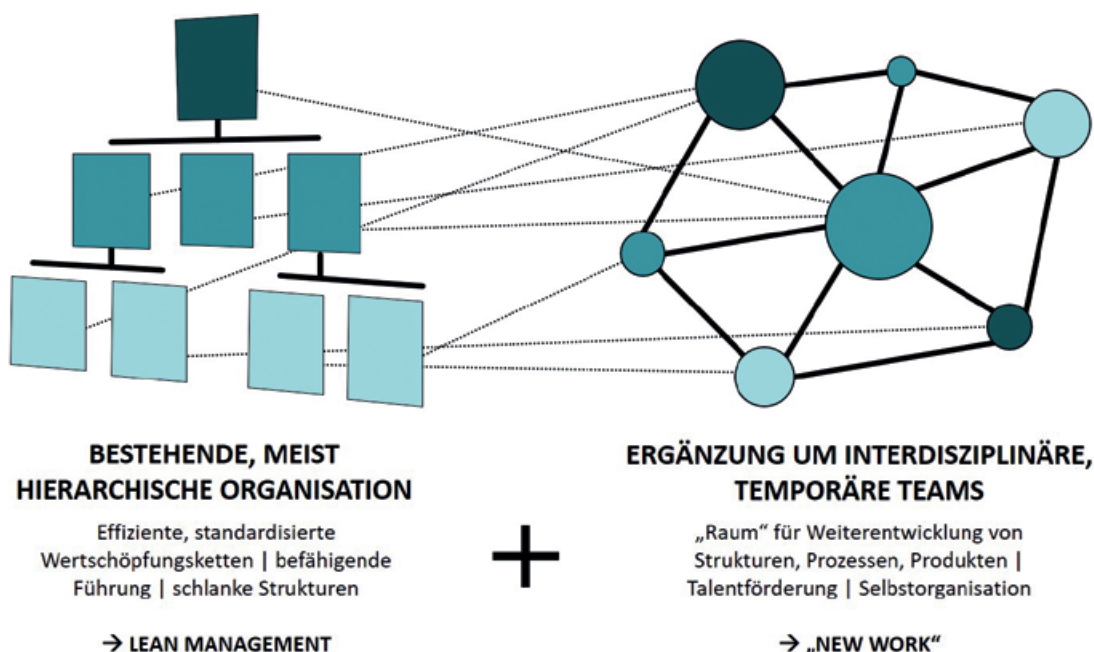
PIONIER-UNTERNEHMEN MACHEN DINGE „ANDERS“, NENNEN ES ABER NICHT „NEW WORK“

Pionier-Unternehmen zeichnen sich durch revolutionäre Organisationsformen, durch den Einsatz weiterentwickelter Methoden sowie durch ein besonderes Mindset aus. Mit „New Work“ können sich die Mitarbeiter nur wenig identifizieren. Für sie entscheidend ist vielmehr die Offenheit, sich immer wieder neu zu erfinden, der Wille, sich stetig anzupassen, auf Veränderungen am Markt zu reagieren und neue individuelle Lösungen und Strategien zu entwickeln. Ebenso reift die Erkenntnis, dass einzelne Personen den Herausforderungen der VUCA-Welt nicht vollumfänglich begegnen können. Arbeiten in Expertenteams ersetzt klassische Hierarchiestufen. Ebenso gibt es keine Blau-

pausen, kein Best Practice kann kopiert werden. Jene Unternehmen, die heute als Pioniere gelten, haben allesamt ihren eigenen Weg gefunden. Am Anfang stand die Vorstellung der Entscheider, anders arbeiten zu wollen oder eine Krise, die ein Handeln erzwungen hat. Was es braucht ist Mut und Ausdauer, um mit der eigenen Organisation gänzlich neue Wege zu beschreiten – definitiv ein Invest, das sich lohnt!

HYBRIDE STRUKTUREN – EINE KOMBINATION AUS LEAN MANAGEMENT UND „NEW WORK“

Eine Möglichkeit, sich als Unternehmen auf den Weg zu machen und am internen Paradigmenwechsel zu arbeiten, ist der Aufbau eines hybriden Organisationsmodells. Es schlägt die Brücke zwischen der „bewährten Arbeitswelt“ und „neuen Ansätzen“, gemäß dem Motto: „Lasst uns bewahren was gut ist und ergänzen, was uns in der Zukunft weiterbringt!“ Parallel zur Bestandsorganisation eröffnet das hybride System Freiräume, um komplexe Aufgabenstellungen zu bearbeiten. Was bisher in funktional-hierarchischen Unternehmen schwierig, langwierig oder gar nicht möglich war, kann auf neue Art und Weise in interdisziplinären Teamstrukturen bewältigt werden. Motivierte Mitarbeiter, die neue Fähigkeiten erlernen möchten, finden durch die Ausschreibung von Projekten zusammen. Wer Interesse hat, die Weiterentwicklung



Quelle: eigene Darstellung von WE THINK DIFFERENT, in Anlehnung an Kotter, 2014, XLR8 - Accelerate



des Unternehmens zu gestalten, kann sich basierend auf dem Prinzip der Freiwilligkeit bewerben. In den Teams wird frei von funktionaler Silo-Denkweise gearbeitet, auf Augenhöhe. Kurze Lernschleifen, Rückkopplung zum Kunden und experimentelles Vorgehen helfen, schnelle Erfolge zu erzielen. Orientierung gibt ein gemeinsames, übergeordnetes Ziel. Mit zunehmender Erfahrung lernt das Team, sich selbst zu organisieren sowie eigene Steuerungs- und Kommunikationsmechanismen zu entwickeln.

Eine solche Arbeitsweise macht immer dann Sinn, wenn Interdisziplinarität und Kreativität gefragt sind. Das Zusammenstellen von Netzwerkstrukturen eignet sich beispielsweise ideal für Innovationsentwicklung, komplexe Problemlösungen sowie für die Weiterentwicklung von Prozessen und Strukturen. Doch nicht alle Herausforderungen sind komplex: Für das Abwickeln des Bestands geschäfts sind effizient gestaltete Wertschöpfungsketten und Standards durchaus wichtig, solange der Raum für die Weiterentwicklung von Menschen, Produkten und Strukturen bestehen bleibt. Ansätze aus dem Lean Management können hier helfen, die bestehende Hierarchie prozessorientiert auszurichten, Schnittstellen in der Administration zu reduzieren und den Verschwendungsanteil so gering wie möglich zu halten.

Für eine Organisation gilt es, die passende Balance zwischen Effizienz und Wandlungsfähigkeit zu finden, für die Umsetzung bedarf es Einiges an Fingerspitzengefühl: Entscheiden ist die Rolle der Führung. Ihre Aufgabe ist es, beide Welten zusammenzuführen, Vertrauen zu schenken und Freiräume zuzugestehen. Das Prinzip der hybriden Organisation ist beliebig skalierbar: ob ein Unternehmen ein kleines Team mit 5 Mitarbeitern oder 10 Teams einsetzt, ist abhängig von Bedarf und Reifegrad. Wer weiß – vielleicht wird aus dem Kennenlernen des „Neuen“ irgendwann die bevorzugte Arbeitswelt? Doch die Entscheidung, den individuellen Entwicklungsweg anzutreten wird fernab von Business Cases und ROI-Kalkulationen getroffen werden müssen. Die Frage lautet vielmehr „was wird es uns kosten, es nicht zu tun?“. Sicher ist, Effizienz allein ist nicht der Schlüssel. Es gilt, wieder zum Pionier zu werden und den Wandel mitzugestalten, denn: Change before you have to...

CHRISTIAN BÄUMER & FRANZISKA GÜTLE



Als Co-Founder von WE THINK DIFFERENT hat sich Christian Bäumer zur Aufgabe gemacht, Sinn für die Weiterentwicklung von Organisationen zu stiften und Raum für Veränderungen zu schaffen. Er kombiniert neue Formen des Arbeitens mit Ansätzen des Lean Managements und seinen Erfahrungen als langjährige Führungskraft im Produktionsumfeld eines mittelständischen Maschinenbauers. Gemeinsam mit interdisziplinären Teams gestaltet und denkt er komplexe Wertschöpfungsketten und Produktionskonzepte neu - „lasst uns mitnehmen, was uns erfolgreich macht und ergänzen, was uns in der Zukunft weiterbringt!

„Das Schöne an der Zukunft ist, dass wir sie selbst gestalten können“ – Franziska Gütle begleitet als Co-Founder von WE THINK DIFFERENT Organisationen auf ihrem Weg, neue Formen von Zusammenarbeit zu erlernen. Mit den gesammelten Erfahrungen als Lean Manager in Automobilindustrie und Maschinenbau vereint sie Unternehmenspraxis und wissenschaftliche Theorien.

In ihrem Forschungsprojekt „Entwicklung von Organisationen im digitalen Zeitalter“ hat sie über 60 Unternehmenstransformationen analysiert – anhand der Erkenntnisse hilft sie Unternehmen bei der Standortbestimmung und gestaltet mit diesen ihre individuelle Transformation.

03 INTERVIEW MIT UWE KESSEL

Geschäftsführer des Rotonda Business Clubs 

Das Interview führte Victoria Gerards

Clubleben und Netzwerken in Zeiten von New Work

Uwe, was war Eure Intention, als Dein Bruder und Du den Rotonda Business Club übernommen habt?

Wir waren schon vor der Übernahme durch die Rotonda Business Angels eng mit dem Club verbunden. Die Inhaber wollten den Club neu ausrichten und haben uns dann angesprochen. Wir haben den gesellschaftlichen Wandel und auch die starke Veränderung von Arbeit gesehen. Aus unserer Sicht ist die logische Konsequenz, dass es in einem neuen Zeitalter auch einen zeitgemäßen Business Club für Unternehmer braucht. Aus unserer Sicht macht ein lokaler Business Club mit nur einem Standort keinen Sinn, weil die meisten Unternehmen nicht nur regional in einer Stadt aktiv sind, sondern bundesweit Netzwerk und Zugang brauchen. Da haben wir die Chance ergriffen.

Was macht Rotonda aus? Warum ist es der Business Club des 21. Jahrhunderts?

Wir haben die Normen für die Kultivierung von Geschäftskontakten geändert, d.h. es gibt z.B. keine Krawattenpflicht oder so. Bei uns stehen Persönlichkeit und die eigenen Ambitionen im Mittelpunkt. Zusätzlich haben wir eine Atmosphäre geschaffen, in der auch Frauen sich wohl fühlen und gerne ihre Netzwerke ausbauen. Mit unseren acht Standorten sind wir der einzige Club, der bundesweit agiert.

Der Fokus ist komplett anders als bei allen anderen Clubs, die sich eher wie Restaurants verstehen. Wir unterstützen dagegen unsere Mitglieder aktiv

beim Aufbau ihrer geschäftlichen Netzwerke. Dafür haben wir einen „Onboarding Prozess“ entwickelt, um die Mitglieder gut kennenzulernen und sie anschließend mit relevanten Personen in Kontakt zu bringen. Durch diese Mischung kann man bei uns sowohl den Familienunternehmer aus dem produzierenden Gewerbe als auch digitale Gründer treffen. Wir laden unsere Mitglieder ein, uns immer zu kontaktieren, wenn Sie mit ihrem Netzwerk und Ressourcen an Grenzen stoßen. Wir können zwar auch nicht zaubern, aber in der Regel kennen wir jemanden, der jemanden kennt. Das ist einzigartig in Deutschland.

Wie unterstützt Ihr Eure Club-Mitglieder in der Corona-Krise?

Corona trifft unsere Mitglieder sehr unterschiedlich. Im Wesentlichen haben wir vier Handlungsfelder unter unseren Mitgliedern:

1. Viele haben durch den Lockdown mit Umsatzeinbruch, Liquiditätsfragen und Veränderung in der Führung zu kämpfen. Hier unterstützen wir mit unserem Investor Office bei Bankgesprächen, der Vermittlung von Experten für Change oder Zugang zu Kapital.
2. Umstellung der Geschäftsmodelle: Viele Mitglieder müssen auch neu ausrichten. Die Wandelbarkeit einiger Mitglieder ist sehr beeindruckend. Auch hier braucht es Kontakte und Zugang zu Know-how und wir haben die richtigen Menschen zusammengebracht.

3. Einige Mitgliedsunternehmen wachsen sehr stark. Ja, auch das gibt es. Diese müssen ihre Abläufe anpassen und brauchen kurzfristig Personal, um die sprunghaft gestiegene Arbeitslast zu bewältigen. Hier konnten wir unterstützen und die Brücke zu anderen Mitgliedern schlagen, die gerade Kapazitäten haben. Damit konnte sich die jeweiligen Unternehmen gegenseitig unterstützen.

4. Umstellung der IT: Nicht alle Unternehmen haben ihre Infrastruktur auf remote arbeiten oder Homeoffice ausgerichtet. Viele brauchten Know-how zum digital unterstützenden Arbeiten. Wir haben auch hier den Kontakt zu Experten aus dem Club hergestellt.

Wie gestaltet Ihr das Club-Leben seit der Corona-Krise? Was hat sich geändert?

Nahezu alle Mitgliedergespräche finden per Video Call statt. Leider mussten wir eine Vielzahl von Veranstaltungen absagen bzw. verschieben. Wir haben die Anzahl der digitalen Formate erhöht und ein Portal für die Corona Krise aufgebaut mit unserem Partner manager lounge vom Manager Magazin. Dort können unsere Mitglieder digitale Veranstaltungen, Podcasts von Experten und Artikel des Magazins rund um Corona finden, um sich zu orientieren.

Warum ist Dir das Thema „Beyond New Work“ ein besonderes Anliegen? Was steht für Dich dahinter?

Die Veränderung von Arbeit bzw. New Work war Auslöser und Motivation den Rotonda Business Club zu übernehmen. Es steckt in unserer DNA. Wir glauben, dass hinter den vielen Buzzwords und Methoden noch viel mehr Substanz steckt und dass es sich lohnt, über die Zukunft von Arbeit nachzudenken. Wir möchten uns bundesweit mit Vordenkern, Experten des Ecosystems über tieferliegende Konzepte austauschen und Impulse geben.

Was macht gutes Netzwerken für Dich aus?

Geben ohne direkt etwas dafür zu verlangen.

Was sind Deine persönlichen Tipps für erfolgreiches Netzwerken?

Es gibt ja unzählige Networking Bibeln und Tipps. Wir können bei uns im Club viele unterschiedliche Vorgehensweisen beobachten, die sehr erfolgreich sind. Deswegen halte ich es für das wichtigste, nicht den ganzen Empfehlungen zu folgen, sondern seinen eigenen Stil zu entwickeln. Einen Tipp habe ich schon noch. Sehr viele beginnen zu spät mit dem Aufbau von Netzwerken. Es ist sehr wichtig, frühzeitig Netzwerke aufzubauen und auch zu pflegen.

Welche Rolle spielt Netzwerken für Dich in der Corona-Krise? Was verändert sich?

Jetzt sind gute Netzwerke besonders wichtig. In Krisenzeiten zeigt sich die Belastbarkeit von Beziehungen. Ich kann viel Solidarität erleben und daher glaube ich, dass viele Mitglieder gestärkt aus der Krise hervorgehen werden.

Ist Dir sonst noch etwas wichtig den Lesern zu sagen?

Frei nach Seneca: Luck is what happens when preparation meets opportunity.

Let's meet.



Beyond New Work im Rotonda Business Club

Wir freuen uns auf eine wunderbare Zusammenarbeit mit dem Rotonda Business Club und auf viele spannende Veranstaltungen zum Thema „Beyond New Work: Zukunft der Arbeit - Arbeit neu denken“.

Ab sofort wird Energie durch Entwicklung als Themen-Kurator Experten, Entscheider und Gestalter zusammenzubringen, die über die Zukunft von Arbeit nachdenken und arbeiten möchten. Dabei wollen wir verschiedenste Aspekte aus unterschiedlichen Blickwinkeln betrachten, Menschen zusammenbringen, Inspirationen und Entwicklungen ermöglichen, Experimente wagen, Fragen stellen und nach Antworten suchen.


Die Zukunft der Arbeit braucht ein Forum für den interdisziplinären Austausch


Ziel ist es, gemeinsam unter dem Titel „Beyond New Work“ eine Plattform für wahrhaftige Begegnung, zum Austausch, gemeinsamen lernen, Erfahrungen sammeln und ausprobieren zu haben. Denn was sich hinter New Work verbirgt ist für jede Organisation und jedes Team individuell. Hierfür wird es drei Formate geben:


- **Beyond New Work Talk:** Unternehmer berichten aus Ihrem Unternehmen und ihren Erfahrungen
- **Beyond New Work Lab:** Möglichkeit zum gemeinsamen Ausprobieren und Erleben von neuen Methoden
- **Beyond New Work Roundtable:** Gemeinsame Diskussion von Unternehmer, Wissenschaft und Beratung auf Augenhöhe zu jeweils einer Überschrift


„Wir leben in aufregenden Zeiten voller Möglichkeiten, lassen Sie uns diese gemeinsam nutzen!“

Alle Infos und Termine finden Sie ab sofort unter www.rotonda.de/beyond-new-work oder auf der Webseite von Energie durch Entwicklung www.energie-durch-entwicklung.com sowie unseren Social Media Kanälen.

 www.linkedin.com/company/energie-durch-entwicklung

 www.xing.com/companies/energiedurchentwicklung

 www.facebook.com/energie.durch.entwicklung

 www.instagram.com/energiedurchentwicklung



UWE
KESSEL

Ausschwärmen, Entdecken, Verbindungen sehen und knüpfen: Uwe Kessel ist mit Leidenschaft unterwegs. Als Triathlet liebt er die Herausforderung, verschiedene Elemente und Disziplinen zusammenzuführen. Genau das prägt ihn auch als begeisterten Unternehmer. Im Rheinland verwurzelt und vernetzt, ist er immer auf der Suche nach neuen interessanten Verbindungen. 2011 initiierte er gemeinsam mit Unternehmern aus der Region die Gründung der Rotonda Business Angels. Uwe Kessel ist Geschäftsführer im Rotonda Business Club. Er organisiert mit seinem Bruder das Programm des Clubs und ist der erste Ansprechpartner für unternehmerische Initiativen im Club.

04 STRUKTUR UND FOKUS

als Erfolgsfaktor der agilen Transformation

Jesko Schneider

*D*urch die Anforderung, schneller auf den Technologiewandel und die Bedürfnisse des Marktes reagieren zu können, geht der Trend immer stärker zu agilen Ansätzen. Das stellt viele Unternehmen vor eine enorme Herausforderung. Einen standardisierten Umgang mit dieser Herausforderung gibt es nicht. Trotzdem sollten sich Unternehmen mit den Veränderungen befassen und diese als Chance sehen, ihr Unternehmen zukunftsfähig aufzubauen.

Tatsächlich haben agile Ansätze in den letzten zehn Jahren auch außerhalb der Software-Entwicklung sehr dynamisch an Bedeutung gewonnen. So finden sich heute viele agile Ansätze in Projekten außerhalb der IT wieder, wie zum Beispiel im Marketing oder in der Strategie- und Organisationsentwicklung. Aber Vorsicht - so schön die neue agile Welt auch sein kann, so schwer tun sich viele Unternehmen damit, agile Methoden nach Lehrbuch einzuführen. Eine Transformation bedeutet nicht unbedingt die „Zwangs-Agilisierung“ aller handelnden Unternehmenseinheiten. Ganz im Gegenteil, so werden eher Vorbehalte und Widerstände geschürt. Deshalb nutzen in der Praxis häufig nur einige Teams agile Methoden oder sie werden selektiv für bestimmte Projekte oder Projektphasen eingesetzt. Der Anteil dieser hybriden Varianten liegt bei immerhin 71% [SQA2020].

Mit 84% ist Scrum der meistgenutzte agile Ansatz, gefolgt von Kanban, DevOps, Lean-Management und Design-Thinking [SQA2020]. Seminare und Workshops zu diesen Methoden werden zahlreich angeboten und Unternehmen machen Gebrauch davon; sie schicken ihre Mitarbeiter dorthin. Leider erleben wir immer wieder hoch motivierte Teilnehmer, die voller Inspiration das Gelernte in ihren Unternehmen umsetzen wollen und schnell an ihre Grenzen stoßen. Denn das System „Unternehmen“ lässt häufig gar nicht zu, dass die Methoden wie angedacht umgesetzt werden können. So kommt

es vielfach nur zur Minimalnutzung des Gelernten. Häufig ist das der Einsatz der zahlreichen Rituale. So werden immer mehr Dailys, Review-Meetings und Retrospektiven irgendwie in den Unternehmen umgesetzt, die erwarteten Ergebnisse bleiben allerdings aus - Hauptsache man ist jetzt agil!

Vorhaben brauchen gewisse Strukturen, damit sie erfolgreich umgesetzt werden können. Die Standish-Group veröffentlicht in ihrem regelmäßig erscheinende Chaos-Report [CR2019] die Erfolgsquoten von Projekten. Im Hinblick auf die Erfüllung der Zielsetzung (Scope), des Budgets und der Einhaltung der Zeitvorgaben erreichen nur 26% aller klassischen Projekte diese Vorgaben, bei agilen sieht es mit 42% deutlich besser aus. Nach wie vor gibt es aber auch eine hohe Abbruchquote. Zu denen gehören auch Projekte, die zwar zu Ende gebracht wurden, aber in der Praxis nicht genutzt werden. Bei klassischer Umsetzung betrifft das jedes fünfte Projekt. Bei agiler Umsetzung ist es immerhin noch knapp jedes zehnte Vorhaben - was für eine Verschwendung!

Agile Vorhaben sind gekennzeichnet durch eindeutige Werte und Prinzipien, die insbesondere dafür gedacht sind, dass Teams selbst organisiert arbeiten können. Dieser Ansatz kollidiert aber häufig mit den hierarchischen Strukturen vieler Organisationen. In diesem Zusammenhang sollte eine Reihe von Fragen geklärt werden:

[SQA2020] = Status-Quo-Agile 2020 der Hochschule Koblenz

[CR2019] = Chaos Report 2019 der Standish Group, <https://www.standishgroup.com>

- Welche Wandelthemen beschäftigen uns und welche Vorhaben ergeben sich daraus?
- Wo machen agile Praktiken Sinn und wo nicht?
- Was bedeutet Selbstorganisation für unser Unternehmen und welche organisatorischen Rahmenbedingungen sind dafür notwendig?
- Wie gehen wir um mit verschiedenen Umsetzungsteams und hybriden Mischformen?

UMGANG MIT HYBRIDEN ORGANISATIONEN

Da in der Realität die Mischformen am häufigsten vorkommen, stellt sich die Frage, wie das Zusammenspiel von verschiedenen Teams sichergestellt werden kann, die entweder über mehrere Vorhaben hinweg kooperieren müssen oder in enger Abstimmung zwischen Umsetzungsteam und Linienorganisation. Unterschiedliche Arbeitsweisen, Mentalitäten und Geschwindigkeiten müssen zusammengebracht werden. Wir empfehlen eine Synchronisation über die Strategie und deren Ziele, die mittelfristigen Teilziele und deren Koordination und die Umsetzung über die Teams. So ergeben sich drei Abstraktionsebenen:

1 Strategie und Portfoliomanagement

Auf der ersten Ebene der Strategie und des Portfoliomanagements geht es darum, zu definieren, was die richtigen Umsetzungsthemen sind.

- Was sind die Ziele, die uns als Organisation zusammenhalten und eine Richtung geben?

- Haben wir ein gemeinsames Verständnis, worum es geht und welchen Wert es uns liefert?
- Kann der Bedarf in sinnvolle Teilziele (Inkremente) zerlegt werden, um früh ersten Wert zu generieren?
- In welcher Reihenfolge wollen wir was angehen und mit welcher Vorgehensweise, klassisch oder agil, um den geschaffenen Wert für das Unternehmen zu maximieren?

2 Mittelfristige Perspektive und Koordination

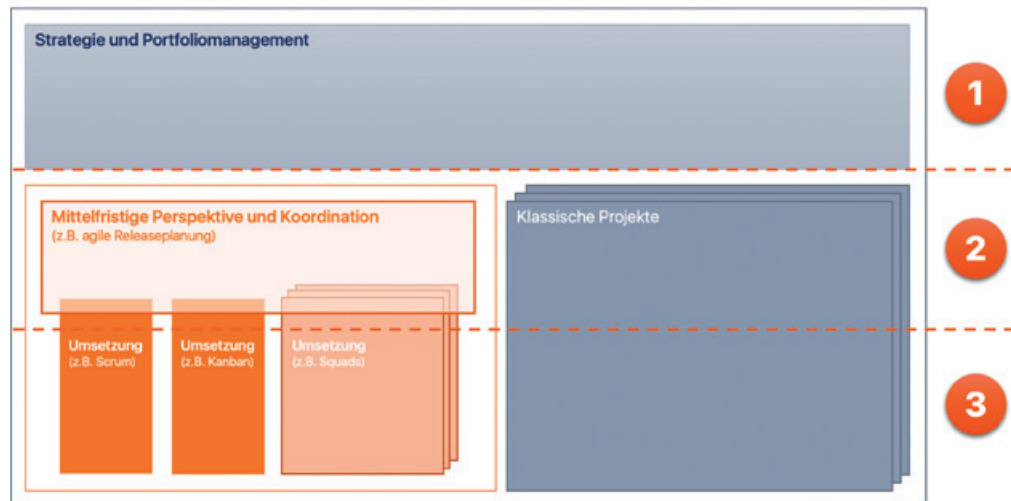
Wenn klar ist, welche Vorhaben warum und in welcher Reihenfolge umgesetzt werden sollen, müssen wir das Verständnis über diese vertiefen, bewerten und die Umsetzung abstimmen. Strategische und umsetzende Ebene treffen hier zur gemeinsamen Ausrichtung zusammen.

- Auf einer groben Abstraktion müssen Maßnahmen definiert, priorisiert und den entsprechenden Teams zugeordnet werden.
- Wie kann die Umsetzung so strukturiert werden, dass die Einheiten möglichst autonom operieren können?
- Wie und wann werden aufgelöste Abhängigkeiten wieder zusammengeführt?
- Wie erfolgt generell die Integration der Arbeit aller Einheiten?
- Das Ergebnis kann zum Beispiel eine synchronisierte Release- oder Meilensteinplanung sein.

3 Umsetzung

Jede Einheit soll möglichst autonom - d. h. selbstorganisiert und unabhängig - von anderen arbeiten können. Das bedeutet, dass die operierende Einheit ihre Rollen und ihren Ablauf selbst bestimmt. Aber auch die Ausgestaltung der konkreten Problemlösung obliegt ihr. Die operierende Einheit ist selbstorganisiert - aber nicht losgelöst. Zusätzlich gibt es regelmäßige Synchronisationspunkte auf die hingearbeitet wird - immer unter Berücksichtigung der gemeinsamen Vision und der Ziele der Organisation.

Durch oberflächliche Einführungen von agilen Methoden in Unternehmen kann es zu viel Unzufriedenheit bei Mitarbeitern und Führungskräften kommen. Denken Sie immer daran, Ihre bestehende Expertise und bewährten Prozesse da zu erhalten, wo sie Sinn machen und gezielt agile Praktiken damit zu verknüpfen. Agile Methoden richtig umgesetzt bieten dann ein enormes Potential. Teams erhöhen den Grad ihrer Eigenorganisation und konzentrieren sich auf die Entwicklung wertvoller (Teil-) Produkte, die auf Unternehmensziele einzahlen.



Anforderungsfabrik - Umgang mit hybriden Entwicklungsteams (www.docspace.com)



JESKO
SCHNEIDER

Jesko Schneider ist Gründer und Geschäftsführer der Anforderungsfabrik GmbH & Co. KG. Er ist als Berater, Trainer und Coach in unterschiedlichen Branchen und Unternehmen rund um das Thema Requirements Engineering und der Umsetzung dieses bei der agilen Produktentwicklung tätig.

Sein Einsatz in Kundenprojekten umfasst die Optimierung der Zusammenarbeit bei der komplexen Produktentwicklung im Rahmen von Digitalisierungsvorhaben (klassisch, agil oder hybrid).

Darüber hinaus ist er als Trainer und Coach bei der agilen Transformation von Unternehmen tätig, wobei sein Fokus auf der strukturierten und fokussierten Zusammenarbeit zwischen Business und IT liegt.

05 MIT DEN HÄNDEN

kreativ denken

Astrid Voss

Kreativ-Workshops mit Lego® Serious Play® sind ein Trend, der die Businesswelt auch in den obersten Führungsebenen gerade im Sturm erobert. Kleine Bausteine für große Ideen – nach diesem Motto tüfteln Teilnehmer mit Spaß und Leichtigkeit an ihren kreativen Herausforderungen. Wir begleiten Führungskräfte-Coach Astrid Voss bei einem Workshop und verraten, was hinter der Methodik steckt.

Haben Sie als Kind auch mit Lego® gespielt? Und vielleicht begeistern Sie die kleinen Bausteine ja heute noch? Ob mit den Kindern, Enkeln oder auch alleine, wie David Beckham, der bekennender nächtlicher Lego-Weltenbauer ist. Wer könnte es ihm verübeln, denn beim Bauen mit den Lego®-Steinen verlieren wir uns gerne im Flow. Was uns als Kinder inspiriert hat, das lässt auch in Erwachsenentagen zuverlässig neue Ideen hervorsprudeln. Dieses Potenzial erkennen nun auch immer mehr Unternehmen und gehen mit Lego® Serious Play® auf Ideensuche. Dabei unterstützen sie zertifizierte Moderatoren wie Astrid Voss. Dank ihrer jahrelangen Erfahrung weiß sie, wie sie die Teams anleitet, damit neue Ideen sprießen.

„Viele Unternehmen stehen vor der Herausforderung, Kreativität im Alltag zu leben“, erklärt Voss. „Oft haben sie schon viele Tools ausprobiert und sind auf der Suche nach neuen Impulsen für frisches Denken. Hier kommen die Bausteine genau richtig! Mit ihnen geht Spaß, Leichtigkeit und Neugier einher. Außerdem bewirken sie einen Bruch mit den üblichen Mustern des Alltags – die idealen Rahmenbedingungen, um in Kontakt mit der eigenen Kreativität zu kommen“.

Freude und Leidenschaft stehen den Teilnehmern ins Gesicht geschrieben. Der Umgang mit den Bausteinen ist pure Gamification – was so viel bedeutet wie „eine Aufgabe zum Spiel machen“. Beim Spielen sind wir motivierter, weniger kritisch und lassen uns

von unserer Intuition leiten. **Wir erdenken nicht Lösungen, sondern wir erschaffen sie durch intuitives Erleben.** Mit dieser Haltung kommen die Workshop-Teilnehmer auf mutige Ideen, die sie selbst ins Staunen versetzen. Eine Führungskraft beschreibt ihre Erfahrungen so: „Meine Hände haben mich geleitet. Ich wusste selbst nicht, was ich da baue. Ich war überrascht, was allein durchs Machen entstanden ist. Als wir dem Gebauten danach mit Worten eine Bedeutung gaben, war ich geflasht, wie tiefgründig das ist, was ich da intuitiv gebaut habe.“

DER WORKSHOP-ABLAUF: SPIELEN, EVALUIEREN, INNOVIEREN

Der Workshop beginnt mit einer Aufwärmphase. Astrid Voss bittet die Teilnehmer, mithilfe der Bausteine etwas sehr Konkretes wie ein Tier darzustellen. Dabei bekommt jeder ein Gefühl für den Umgang mit den Steinen. Anschließend gehen die Teilnehmer zur konkreten Aufgabenstellung über. Einzeln und in kleinen Teams bauen sie Lösungen und stellen sie den Kollegen vor.

Astrid Voss erläutert: „Die Methodik fördert den Austausch auf verschiedenen Ebenen: Erst tastet sich jeder für sich an das Thema heran, dann folgt der Austausch im Team und letztlich das Feedback vor versammelter Gruppe. Jede Etappe bietet Gelegenheit, neue Assoziationen zu entwickeln. Dabei sind alle eingeladen, auf den Ideen der anderen aufzubauen, diese zu verbessern und stimulierende Rückfragen zu stellen“.

Gerade wenn es um den Austausch geht, ist die Moderation für Auftraggeber wie Teilnehmer eine große Hilfe. Astrid Voss fördert den Austausch, stellt Fragen, leitet den Prozess, unterstützt beim Verständnis und hält die Diskussion bei Bedarf am Leben. Anschließend leitet sie über in die Zu-



*Wir erdenken nicht Lösungen, sondern
wir erschaffen sie durch intuitives Erleben.*

sammenfassung der konkreten To-dos und stellt sicher, dass die vielen fruchtbaren Ideen auch in die Umsetzung kommen.

DIE MAGIE DAHINTER: DIE GEDANKEN GREIFBAR MACHEN

Welche Vorteile bietet die Ideensuche mit Lego® Serious Play® gegenüber anderen Kreativworkshops? „Die Teilnehmer denken regelrecht mit den Händen“, erläutert Astrid Voss. „Sie können die Steine fühlen und dabei beobachten, wie vor ihren Augen etwas Neues entsteht. Die Hand-Augen-Koordination aktiviert mehr Gehirnareale gleichzeitig. So können die Teilnehmer auf größere Potenziale zurückgreifen – sie denken ganzheitlicher und kreativer. Gerade heute, wo unser Leben immer digitaler wird, ist echte Handarbeit seltener und bricht mit unseren Gewohnheiten. Das zeigt sich anschließend auch im Denken!“

Insbesondere bei strategischen und theorielastigen Themen macht sich die frische Herangehensweise bezahlt. Wo sich der ein oder andere sonst in Workshops gerne mal abgehängt fühlt, wirken die handlichen Bausteine aktivierend. Mit ihrer Hilfe lassen sich auch abstrakte Sachverhalte wie Führungsstil, Kommunikationskultur oder strategische Ausrichtung auf Vorstands-, Bereichsleiter-, Abteilungsleiter-, Teamleiter- und anderen



**ASTRID
VOSS**

Astrid Voss ist Coach für Führungskräfte: Vorstände, Geschäftsführer, Bereichsleiter, Abteilungsleiter und Teamleiter. Seit 2010 unterstützt die Diplom Kauffrau, Personalberaterin, Systemische Beraterin und Mentaltrainerin Unternehmenslenker mit verschiedenen Analysemethoden und Lösungstechniken, um betriebliche und menschliche Herausforderungen effektiv und nachhaltig zu lösen.

Führungsebenen visuell darstellen. Im Spiel reduzieren die Teilnehmer Komplexität und betrachten Altbekanntes aus neuen Perspektiven. Durch das „Greifbarmachen“ lassen sich so komplexe Gedankengänge buchstäblich leichter begreifen.

Wenn die Teilnehmer anschließend ihre kreativen Bauten in der Runde vorstellen, zeigt sich immer wieder noch ein weiterer Vorteil: Jeder einzelne brennt für seine Ideen und präsentiert sie den Kollegen mit Leidenschaft und Begeisterung. Die Methodik führt also auch dazu, dass sich die Teilnehmer noch mehr mit ihren Ergebnissen identifizieren. Das erhöht anschließend auch die Akzeptanz, wenn es um die Umsetzung der Ideen geht.

FÜR VIELE EINSATZGEBIETE GEEIGNET

„Ob Teambuilding, Strategie, Ideenfindung oder Problemlösung – ich habe die Bausteine bereits sehr erfolgreich in verschiedensten Prozessen eingesetzt“, bemerkt Astrid Voss abschließend. Ein Workshop mit den Lego®-Steinen kann also in vielen Bereichen neue Inspiration liefern, ganz gleich, ob Sie Entscheidungen mit Klarheit treffen wollen, eine gemeinsame Vision entwickeln möchten oder das Team enger zusammenschweißen wollen.

Die Magie ist überall ähnlich, wie Voss erläutert: „Die Menschen verstehen Zusammenhänge deutlich besser, bringen sich aktiver ein und erarbeiten oft innerhalb kürzester Zeit Lösungen von hoher Qualität. Daher rechne ich Lego® Serious Play® zu einer effizienten Methode zur Unterstützung zu zukunftsfähiger Zusammenarbeit.“

„ WIR ENTWICKELN MIT IHNEN ZUKUNFTSFÄHIGE FORMEN DER FÜHRUNG UND ZUSAMMENARBEIT FÜR DEN ERFOLG IHRES UNTERNEHMENS “

Wir bringen Struktur, Ordnung und Klarheit, wo der Überblick verloren geht. Wir fördern Mut und muten Mut zu, wo Ängste Entwicklung bremsen. Wir schaffen Vertrauen durch Souveränität und Professionalität. Wir denken stets ganzheitlich und unternehmerisch, wo das Gesamtbild aus dem Blick gerät.

Wir sind Ihr Partner für Ihre zukunftsfähige Entwicklung.

UNSER LEISTUNGSANGEBOT FÜR DIE ZUKUNFTSFÄHIGE ENTWICKLUNG IHRES TEAMS UND IHRER ORGANISATION

Wir unterstützen mittelständische Unternehmen in kritischen Situationen, Entwicklungs- und Veränderungsprozessen. Das tun wir, indem wir gemeinsam mit Ihnen handfeste Lösungswege entwickeln und so für Struktur, Klarheit und Handlungssicherheit sorgen.

Jeder Mensch, jedes Team und jede Organisation haben dabei ihre individuellen Herausforderungen, Hintergründe, Geschichten und Rahmenbedingungen. Daher arbeiten wir nie mit Standardlösungen, sondern immer mit individuell auf Sie, Ihre konkrete Situation und Ihre Ziele zugeschnittenen Konzepten. Dabei ist unser Ansatz stets so wenig wie möglich und so viel wie nötig.

ERFAHREN, STARK UND WIRKSAM SIND WIR IN DEN FOLGENDEN TÄTIGKEITSFELDERN:

- Begleitung von Strategie- und Veränderungsprozessen, besonders im Hinblick auf zukunftsfähige Führungs- und Unternehmenskultur sowie Organisationsstruktur und zukunftsfähige Formen der Zusammenarbeit
- Kultur-, Visions- und Leitbildprozesse, Entwicklung von Unternehmenswerten
- Begleitung von Reorganisationen, Unternehmensnachfolgen und Post-Merger-Integrationen
- Zukunftsfähige und ganzheitliche Team- und Organisationsentwicklung
- Sparring und Moderation von Führungsklausuren und Strategiemeetings sowie (Großgruppen-) Moderation von Konferenzen, Innovationstagen etc.
- (Impuls-) Vorträge zu den Themen Zukunftsfähigkeit, Führung, Change, Entwicklung, Transformation, New Work etc.
- (Executive) Coaching für Führungskräfte, Nachwuchs-Führungskräfte und Teams





VICTORIA GERARDS

Expertin für zukunftsfähige Unternehmensführung und Inhaberin von Energie durch Entwicklung

Victoria Gerards ist leidenschaftliche Impulsgeberin für Veränderungsprozesse und Herzblutunternehmerin. Sie liebt die Arbeit mit und für Unternehmer und das Entwickeln von Klarheit, Struktur und Energie, damit sie mutig und kraftvoll in eine verantwortungsvolle Handlungsfähigkeit kommen können. Dabei bringt sie sowohl ihre kreative Intuition als auch ihre unternehmerische Erfahrung, und ihr strukturiertes Denken in die Entwicklung neuer Lösungen ein.



KATHARINA BUCHGEISTER

Expertin für zukunftsfähige Formen von Zusammenarbeit und Vertrieb

Katharina Buchgeister liebt das Experimentieren mit neuen Formaten und die Kreativität in Prozessen. Menschen auf allen Ebenen und ganzheitlich in Entwicklungen zu begleiten und zu integrieren, ist ihre Stärke. Sie unterstützt ihre Kunden im Unternehmenskontext dabei, dynamische Strukturen zu gestalten, sodass gemeinsames Wachstum, Potentialentfaltung und nachhaltig positive Veränderung in Unternehmen möglich wird.



DANIJELA DJORDJEVIC

Expertin für Persönlichkeitsentfaltung und Teamentwicklung

Danijela Djordjevic unterstützt mit Begeisterung Führungskräfte und Organisationen dabei, ihre Systemdynamik zu erkennen und zu ordnen, damit neue Herausforderungen wirkungsvoll gemeistert werden können. Im Einzelcoaching hilft sie den Kern eines Themas zu erkennen, in der Selbstverantwortung zu wachsen, die Handlungsfähigkeit zu stärken. In der Teamentwicklung erkennt sie schnell die Summe aller Merkmale eines Teams und erzielt daraus die beste Wirkung.



PETER SCHREUDER

Experte für schwierige Balanceakte und Lösungen in den Bereichen Führung und Leadership

Peter Schreuder ist der Überzeugung, dass Personal- und Organisationsentwicklung zusammen betrachtet werden müssen, damit nachhaltige Veränderungen stattfinden können. Seine positive Grundhaltung ohne Verbissenheit erleichtert es zügig, kreative, pragmatische und effiziente Lösungen zu entwickeln. Dabei zeichnet sich sein Wirken durch einen vertrauensvollen und respektvollen Umgang, gepaart mit Kompetenz, Offenheit und Humor aus.



PETRA BASLER

Expertin für Führung, persönliche Entwicklung und Veränderungsmanagement

Als Professional Certified Coach der International Coach Federation und Ex-Bankerin hat sie in 30 Jahren umfangreiche Berufserfahrungen gesammelt. Seit 2001 ist sie als Coach und Beraterin auf die Bereiche Führung, Veränderungsmanagement und persönliche Entwicklung spezialisiert. Als Expertin sowohl für Einzel- als auch für Teamcoaching hat sie mehrere Jahre das Vorstandsteam des ICF Coachingverbandes begleitet.



ASTRID VOSS

Expertin für Entwicklung von Führungskräften und Teams

Astrid Voss ist auf das effektive und schnelle Lösen von Herausforderungen und Konflikten spezialisiert. Ihre Gabe ist es, alternative Blickpunkte und neue Perspektiven individuell auf den Einzelnen zugeschnitten zu entwickeln und in direkter, klarer Sprache zu vermitteln. Mit Authentizität führt Astrid Voss zu Verhaltensveränderungen, trägt zur Persönlichkeits- und Intuitionsentwicklung sowie zur Bewusstseinsweiterung bei.

06 INTERVIEW MIT ADRIENNE QUINT

Home-Office: Fluch oder Segen?

Über die gute Balance zwischen Arbeits- und Privatleben.

Das Interview führte Victoria Gerards

Über 18 Mio. Menschen arbeiten aufgrund der Corona-Krise zusätzlich im Home-Office. Spätestens jetzt ist es an der Zeit, das Home-Office in unternehmerische Überlegungen zur Arbeitsplatzgestaltung mit einzubeziehen. Die Innenarchitektin und Einrichtungsexpertin Adrienne Quint, geschäftsführende Gesellschafterin der designfunktion Rheinland GmbH, im Interview zum Thema Home-Office.

Adrienne, Du arbeitest selbst seit einigen Wochen vor allem im Home-Office. Wie hat das Deinen Blick auf das Thema Home-Office verändert?

Das Ausmaß an Zeit aus dem Home-Office zu arbeiten hat sich verändert. Es ist ein viel höheres Maß an Zeit geworden und ich habe die Herausforderung, viel mehr Prozesse aus dem Home-Office zu steuern, die ich normalerweise eher im persönlichen Rahmen leisten würde, zum Beispiel das Onboarding neuer Mitarbeiter, kreative Prozesse oder die Optimierung von Arbeitsprozessen etc.

Außerdem bedingt die viele Zeit im Home-Office eine Optimierung des Arbeitsumfeldes. Es ist wichtiger geworden, dass ich mir einen geeigneten „Arbeitsraum“ für meine anlassbezogene Arbeit schaffe. Gemeint damit ist „Stillarbeit/Konzentration“ und „Telefon/Video Call“. Beides hat Konsequenzen für mein Umfeld und damit auch für die Menschen, die mit mir zuhause sind. Ich muss meine Arbeiten, die zu Hause anfallen und die für das Unternehmen, für das ich arbeite, strukturierter moderieren.

Welche Ideen haben sich daraus entwickelt?

Die Ideen, die sich daraus entwickelt haben, sind die, dass ich mich besser abgrenzen muss.

Bessere Abgrenzung für meine anlassbezogene Arbeit. Die Tagesplanung sieht anders aus als noch zu physischen Meeting-Zeiten. Ich habe lernen müssen, zwischen den Calls mehr Zeit einzuplanen, als ich es anfangs getan habe.

Mikropausen, die ich sonst zwischen Meetings, Kundenterminen, Ausarbeitungen automatisch hatte, in dem ich mich von einem Ort zum anderen bewegt habe, musste ich erst lernen fest einzuplanen, um nicht am Abend völlig erschöpft zu sein.

Zeiten für Stillarbeit bzw. Aufgaben, bei denen ich mich stark konzentrieren muss, lege ich auf eine mir selbstbestimmte Zeit am Vormittag und habe mir dafür einen Rückzugsraum geschaffen, an dem ich nicht gestört werde. Ich trage Kopfhörer, die auch für die anderen Personen im Haus signalisieren, ich bin nicht ansprechbar.

Was ist Deine Vision vom optimalen Home-Office?

Ein gut gestalteter Ort, an dem ich mich wohl fühle (Wo sitze ich? Worauf schaue ich? Wie sitze ich?). Ein gut ausgestatteter Arbeitsplatz, der mir ermöglicht z.B. Video Calls mit einer guten Akustik durchzuführen. Wenn ich lange am Arbeitsplatz sitze, sollte ich über Ergonomie nachdenken. Was für einen Stuhl habe ich, kann ich meinen

Tisch ggf. in der Höhe verstellen und im Stehen arbeiten - oder ich nutze mal die Küchenarbeitsplatte, um mich mit meinem Notebook dort hin zu stellen.

So wie man nach Möglichkeit am Office-Arbeitsplatz den Ort häufiger wechselt, so sollte ich auch in meiner Wohnung öfter mal den Ort verändern. Auch auf dem Balkon oder im Garten kann ich mit Arbeitsmöglichkeiten einen Arbeitsort schaffen. Wenn ich die Möglichkeit nicht habe, kann ich auch für eine „kreative Phase“ mal in den Park oder auf eine Wiese gehen. Manche Telefonate lassen sich auch während einem Spaziergang erledigen.

Was können Menschen tun, um auch mit schnellen, einfachen Mitteln, ihren Heimarbeitsplatz zu verbessern?

Wenn man in der Familie oder mit mehreren Menschen zuhause arbeitet, ist es wichtig, seine Arbeitszeit zu formulieren, das heißt Zeiten setzen, an denen man arbeitet, obwohl man „sichtbar“ zuhause ist. Signale setzen, wie Kopfhörer aufsetzen, eine Stellwand einsetzen, hinter der man „unsichtbarer“ wird, um zu signalisieren „ich arbeite“.

Wenn kein Platz für einen Schreibtisch vorhanden ist, z.B. einen kleinen hängenden, ausklappbaren

Schreibtisch an die Wand anbringen, so dass ich bei Bedarf meinen Arbeitsbereich installieren kann.

Die Tage vieler Menschen sind durch Video-Konferenzen geprägt. Dabei ist vor allem die Akustik ein Problem. Welche Tipps hast Du für die schnelle Verbesserung der Raum-Akustik?

Gute Kopfhörer für die eigene gute Verständlichkeit. Textile Elemente in den Raum bringen für eine bessere Akustik, denn so kann der Hall im Raum eingedämmt werden. Man kann auch ein schallschluckendes Element, z.B. eine Stellwand hinter sich stellen - womit man gleichzeitig auch ein Hintergrundbild erzeugt - nicht immer möchte man den wirklichen Hintergrund zeigen, zum Beispiel die unaufgeräumte Küche.

Hast Du abschließend noch eine Empfehlung oder einen Tipp?

Gestalte Dir Deinen Arbeitsplatz, egal wo Du Platz findest, so, dass Du Dich wohl fühlst. Das bezieht sich auf den Raum aber auch auf die Ausstattung deines Equipments. Schaffe sichtbare Elemente, die signalisieren, dass Du jetzt arbeiten möchtest, z.B. durch eine Stellwand oder einen Vorhang im Raum.

Teile Deine Arbeitszeiten Deinen Mitbewohnern mit und grenze Dich während Deiner Arbeitszeit ab. Wenn Du wichtige Video Calls hast, denke über den Hintergrund nach und wie Du über die Kamera wirkst (wie repräsentiere ich mich, wie sitze ich da, was ziehe ich an, wie ist meine Mimik etc.).



ADRIENNE
QUINT

Adrienne Quint ist geschäftsführende Gesellschafterin der designfunktion Rheinland GmbH. Gemeinsam mit ihrem 20-köpfigen Team verbindet sie Workspace Consulting, Planung und Einrichtung zu modernen, individuellen New-Office-Lösungen: immer mit dem Ziel, wirksame Arbeitsräume zu entwickeln, in denen Menschen ihr volles Potenzial entfalten können. Als Architektin ist die Verbindung von Mensch und Raum ihre große Leidenschaft.

„Home-Office: Fluch oder Segen?“

Am 24. Juni starten Energie durch Entwicklung und designfunktion Rheinland GmbH eine gemeinsame Webinar-Reihe:

Gestalte Dein persönliches Konzept für eine gute Balance zwischen Arbeits- und Privatleben.

Das Home-Office hat in diesem Frühjahr einen ungeahnten Boost erlebt. Ca. 18 Millionen Menschen arbeiten in Deutschland durch die Corona-Pandemie aus dem Home-Office heraus. Die Erfahrungen, die Menschen im Home-Office machen, sind so vielfältig wie die Menschen selbst.

Wir möchten mit Dir gemeinsam eine Reise zwischen Verschmelzung und Trennung von Arbeit und Privatleben unternehmen und dabei an verschiedenen Stationen halten.

Durch die Kombination unserer Experten beleuchten wir das Thema aus ganz unterschiedlichen Blickwinkeln. In jedem unserer sechs Webinare bist Du eingeladen, aktiv Deine persönliche Situation zu reflektieren und Ideen für Dich zu entwickeln,



wie Dein persönlicher Arbeitsplatz im Home-Office bestmöglich eingerichtet und gestaltet sein kann. Darüber hinaus erhältst Du wertvolle Tipps & Tricks, wie Dir eine gesunde Verbindung zwischen Arbeit und Privat gelingen kann.

Das nimmst Du mit:

- *Du gewinnst Klarheit über Deine Bedürfnisse*
- *Einen guten und praktischen Leitfaden für Deinen persönlich stimmigen Umgang mit dem Home-Office*
- *Praktische Tipps & Tricks zur Gestaltung Deines Home-Office Arbeitsplatzes für mehr Wohlbefinden, Gesundheit, Produktivität und Kreativität, auch wenn die räumlichen Möglichkeiten begrenzt sind*
- *Hilfreiche Ideen, wie Ihr Eure virtuelle Zusammenarbeit im Team noch besser und harmonischer gestalten könnt*
- *Nützliche Anregungen für Deine Führungsaufgabe aus dem Home-Office*

Alle Infos zur Webinar-Serie für die Anmeldung finden Sie auf unserer Webseite unter www.energie-durch-entwicklung.com/homeoffice-webinar.



07 EMOTIONALE VERBUNDENHEIT

erzeugt Resonanz – individuell und kollektiv

Dagmar Kiliç & Rolf Hartung

T EAM – Toll Ein Anderer Macht's. Wer kennt nicht diesen Spruch, wenn Zusammenarbeit im Büroalltag beschrieben wird. Dabei geht es häufig darum, „einfach nur“ die Kommunikation zu verbessern. Was also ist das „Wundermittel“, das im Endeffekt die Abgrenzung in Teams und Abteilungen kuriert und u.a. auch die Kommunikation fördert? Das Zauberwort heißt Kulturwandel und meint damit auch Sinneswandel bzw. Bewusstseinswandel.

DIE INNERE HALTUNG MACHT'S

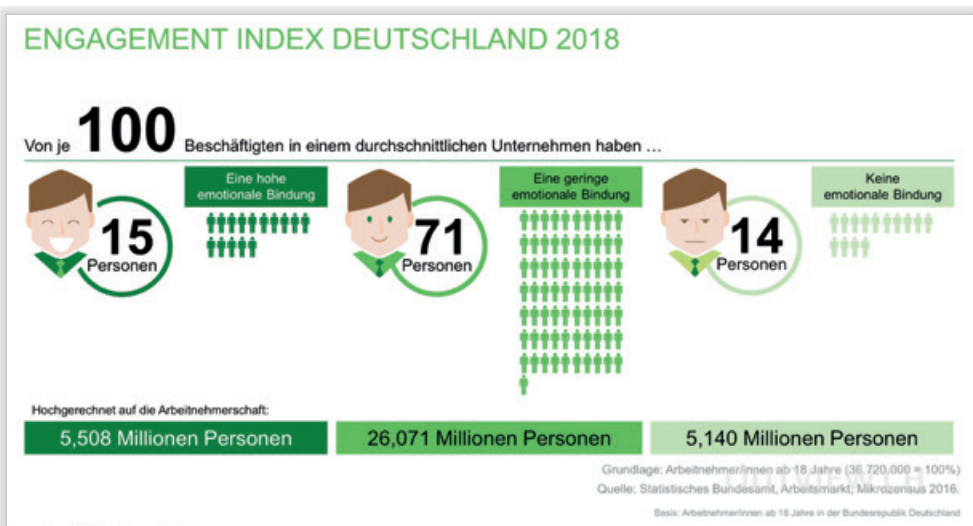
Wie wäre es, wenn in der Organisation eine grundsätzliche Kultur des Vertrauens herrschen würde? Wie wäre es, wenn Führungskräfte, die übrigens auch Menschen sind und Fehler machen, durch das Vertrauen ihrer Mitarbeiter geschützt würden? Wie wäre es, wenn sowohl Führungskräfte und Mitarbeitende mit sich und ihrem Unternehmen emotional verbunden wären? Schließlich geht es um nichts Geringeres, als Menschen zu inspirieren, Leidenschaft und Begeisterung in ihnen zu wecken und ihre Motivation, ihr Engagement aufrechtzuerhalten. Die Fakten sprechen für sich.

Statistiken zeigen uns einen Ausschnitt der Realität. Der Gallup Engagement Index 2018 zeigt hier eine deutsche Unternehmensrealität, die bei genauem Hinschauen eins verdeutlicht. Es gibt noch viel zu tun!

REFLEXION BEGINNT MIT FRAGEN

Wir als Talent Management Academy vertreten die Ansicht, dass die grundlegende Aufgabe von Führungskräften darin besteht, in den Menschen, die sie führen positive Gefühle zu wecken. Der Bereich der Emotionen ist demnach der wichtigste Bereich, in dem eine Führungskraft Einfluss nehmen kann. Was braucht eine Führungskraft, über welche emotionalen Ressourcen muss sie verfügen, um ihre Aufgabe zu meistern? Was genau macht die Stärke einer Führungskraft aus, auch bei unangenehmen Wahrheiten authentisch zu bleiben? Wie genau gelingt Motivation? Und schließlich die Frage, inwiefern ein emotionales Klima – manche mögen es Kultur nennen – geschaffen werden kann, so dass kreative Ideen, Exzellenz und nachhaltige Beziehungen gefördert werden. Wir sagen: emotionale Verbundenheit ist der Schlüssel, diese Herausforderungen zu meistern. Wir haben aus

diesem Grund eine Kennzahl definiert, den sog. ECI = Emotional Connectivity Index, unser KPI für emotionale Verbundenheit im Unternehmen.



Emotional
Bindung 2018

VERBINDE DICH MIT DIR SELBST

Veränderung beginnt immer mit dem ersten Schritt – und am besten bei uns selbst. Kraft und Muße zur Reflexion, die Bereitschaft, Emotionen im Arbeitsalltag zuzulassen und dazu zu stehen ebenso wie der Umgang mit Unsicherheiten – dies alles sind Aspekte, die eine hohe Eigenverantwortung und ausgeprägte Selbstmanagement-Kompetenzen der Führungskraft erfordern. Es geht darum, die eigene Fähigkeit zur Selbstreflexion zu stärken und ein SELBST-BEWUSST-SEIN zu entwickeln. Wie können Herz und Hirn Hand in Hand arbeiten, so dass Veränderung nachhaltig gelingt?

EMOTIONALE VERBUNDENHEIT – IDEALER NÄHRBODEN FÜR ZUSAMMENARBEIT

Gute Zusammenarbeit gelingt, wenn das Klima stimmt. Stimmungen beeinflussen das Ergebnis. Insbesondere in Krisenzeiten ist es erforderlich, als Führungskraft in Resonanz zu gehen und positive Emotionen zu fördern. Gegenwärtig dürfen wir alle die Erfahrung machen, wie virtuelle Be-

sprechungen, Home-Office und das Tragen von Mundschutz auf uns wirken und unsere Stimmung beeinflussen. Dabei ist nicht entscheidend, möglichst viele virtuelle Zusammenkünfte nach dem Motto „eine Videokonferenz jagt die andere“ abzuhalten, sondern eher kreatives Zustandsmanagement zu ermöglichen. Hier ist die Führungskraft als Coach gefordert Präsenz zu zeigen und Raum für den Menschen mit seinen „Energiezuständen“ zu lassen. Wenn die Energie fließt, geht die Arbeit leicht von der Hand. Die emotional mit sich verbundene Führungskraft hat Vertrauen in die Eigenverantwortung der Mitarbeitenden und ist in der Lage Orientierung zu geben, so dass das Team aufrichtiges Interesse an Gemeinschaft spürt. Auch in Zeiten der virtuellen Zusammenarbeit emotional verbunden sein und bleiben!



DAGMAR KILIÇ & ROLF HARTUNG



Dagmar Kiliç ist Expertin für emotionale Führung und selbständige Netzwerk-Partnerin der Talent Management Academy. Seit 2010 begleitet sie Veränderungsprozesse mit den Schwerpunkten Werte orientierte, gesunde Unternehmenskultur, Führungskräfte-Entwicklung und Teambildung.

Rolf Hartung ist Experte für emotionale Führung und Inhaber der Talent Management Academy. Mit mehr als 20 Jahren Management-Erfahrung ist er spezialisiert auf kompetenzbasierte Personal- und Organisationsentwicklung mit dem Fokus agiles emotionales Führen.

Dagmar Kiliç und Rolf Hartung verbindet die gemeinsame Vision, Unternehmen durch emotionale Verbundenheit zu einem Wettbewerbsvorteil zu verhelfen.

08 DIE KRAFT DER SPRACHE

Am Anfang steht das Wort

Victoria Gerards

„ Die Grenzen meiner Sprache sind die Grenzen meiner Welt “

erkannte schon der 1889 geborene österreichisch-englische Philosoph Ludwig Wittgenstein.

Welche Rolle spielt Sprache insbesondere in Zeiten von New Work, wenn es darum geht, neue Formen der Zusammenarbeit zu finden? Dazu möchte ich ein paar Gedanken teilen, die inspirieren und zum Weiterdenken anregen sollen.

DIE ROLLE VON SPRACHE

Unsere Sprache spielt nicht nur in unserer Alltagskommunikation eine wichtige Rolle, sondern ist auch für Veränderungsprozesse zentral. Dabei geht es sowohl um das, was gesagt wird als auch das, wie etwas gesagt wird. Sprache ist ein Instrument, das nicht nur auf unser Bewusstsein wirkt, sondern auch auf unser Unterbewusstsein. Sprache beeinflusst uns massiv in unserem Denken und Fühlen. Wir alle erinnern Sätze, die uns einmal von Eltern, Lehrern oder Vorgesetzten gesagt wurden, die noch lange auf gute oder schwere Weise in uns nachklingen und die vielleicht sogar als Schlüsselerlebnis unser Leben verändert haben. Sprache trägt nicht nur den kognitiven Wissensinhalt, sondern auf vielen Ebenen Informationen, die unser Bewusstsein, Denken und Fühlen steuern.

GESELLSCHAFTLICHE EINFLÜSSE

So wie sich Gesellschaften verändern, verändern sich auch Sprachen, sie sind hoch dynamisch. Sprache ist also nicht statisch, sondern wird durch gesellschaftliche Veränderungen beeinflusst und

beeinflusst Veränderungen in der Gesellschaft. Durch technologischen Fortschritt sowie Forschung und Entwicklung werden neue Technologien, Methoden, Materialien etc. entdeckt, die benannt werden wollen. Durch die Globalisierung erfährt eine Sprache Einflüsse aus anderen Sprachen und Kulturen. Die Kürung des Unwort des Jahres, Jugendwort des Jahres etc. zeigen jeweils das Zeitgefühl des jeweiligen Zeitpunkts auf.

SPRACHE IM RAHMEN VON NEW WORK

Auch im Rahmen von New Work bilden sich kontinuierlich neue Begriffe, die aktuell vor allem als Buzzwords kursieren. Es gibt bei vielen Begriffen noch kein gemeinsames, kollektives Verständnis über die Bedeutung dieser Begriffe. Unser New Work ABC am Ende des MAGAZINS soll hier einen Beitrag leisten. Vor allem gibt es zu den neuen Formen von Zusammenarbeit noch kein gemeinsames Gefühl. Wie es sich wirklich anfühlt, wenn man alte Denkmuster loslässt, selbstorganisiert in Teams ohne Hierarchie arbeitet oder ein ganz neues Führungsverständnis lebt, haben noch nicht viele Menschen am eigenen Leib erfahren. Dadurch empfinden wir viele Begriffe in diesem Kontext als Worthülse, denn die Begriffe sind für die breite Masse der Bevölkerung noch nicht mit Leben gefüllt.

SPRACHE PRÄGT UNS

Durch unsere Sprache prägen wir Perspektiven und Meinungen, denn durch Sprache findet unsere eigene Weltsicht einen Ausdruck. Es macht einen Unterschied, ob das Glas halb voll oder halb leer ist. In unseren Beratungsprojekten achten wir sehr auf die Sprache, die in einem Unternehmen gesprochen wird. Häufig fällt uns auf, dass Sprache sehr kritisch und abgrenzend genutzt wird. Anstatt ein „gut“ sind Dinge oft „nicht schlecht“. Diese

doppelte Verneinung scheint sich insbesondere im deutschen Mittelstand stark verbreitet zu haben.

Aber welche Wirkung hat es, wenn etwas anstatt „gut“ als „nicht schlecht“ benannt wird? Unser Gehirn als großes Energiesparorgan speichert bei doppelten Verneinungen nicht automatisch die positive Version, sondern das kritische Wort „schlecht“. Wenn wir also immer wieder „nicht schlecht“ als Feedback bekommen, speichert unser Unterbewusstsein immer nur das Wort „schlecht“. Das führt auf Dauer zu Frustration. Mitarbeiter, die sich über mangelnde Wertschätzung beklagen, haben häufig Vorgesetzte, die verstärkt doppelte Verneinungen nutzen.

Sprache hat aber auch noch auf eine andere Art Einfluss auf uns. Der 2014 verstorbene japanische Wasserforscher Dr. Masaru Emoto hat sein Leben lang erforscht, welchen Einfluss Worte und Gedanken auf Wasser haben. Er froh Wasserkristalle in besonderen Zuständen ein und fotografierte sie dann. Durch seine Bilder bestätigte er, dass Wasser nicht nur Lebenskraft, sondern auch ein vorzüglicher Energieträger ist. Mit seiner Erfindung der Wasserkristall-Fotografie gelang es ihm nachzuweisen, dass Wasser Informationen verschie-

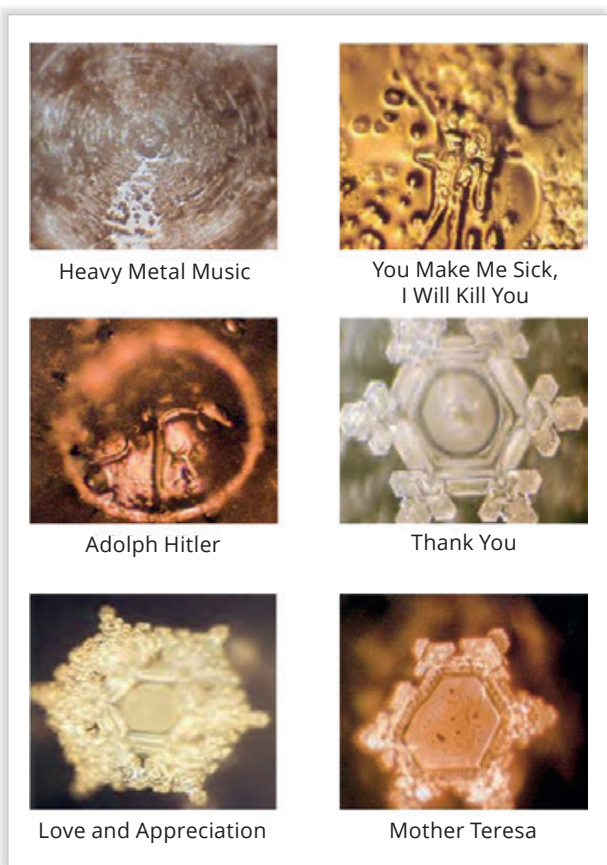
denster Art aufnehmen kann. Nicht nur gesprochene Worte, sondern auch Gedanken übertragen sich auf das Wasser und verändern es. Wenn man bedenkt, dass der menschliche Körper zu 70% - 80% aus Wasser besteht, realisieren wir, wie groß der Einfluss von Gedanken und Worten auf uns Menschen und unsere physische und psychische Gesundheit ist.

VERÄNDERUNG BEGINNT IM KLEINEN

Im Rahmen von New Work und der Zusammenarbeit in Teams und Unternehmen bedeutet das, dass unsere Gedanken und unsere gesprochenen Worte einen großen Einfluss darauf haben, wie Zusammenarbeit im Team gelingt und welche Atmosphäre im Team herrscht. Es macht einen großen Unterschied, mit welcher Haltung, welcher inneren Einstellung ich meinen Kollegen tagtäglich begegne und welchen Unterschied eine freundliche Begrüßung oder ein einfaches Dankeschön machen. Aber auch in der Formulierung von Bedürfnissen und Erwartungen dürfen wir auf die Klarheit unserer Gedanken und Worte achten. Je klarer wir sind, je klarer können wir uns ausdrücken und je klarer wird das Ergebnis. Gleiches gilt für Feedback. Eine gute Feedback- und Lernkultur entwickelt sich da, wo Menschen sich vertrauensvoll auf Augenhöhe begegnen, ein gemeinsames Ziel vor Augen haben und gemeinsam wachsen wollen. Ein positives Menschenbild als Grundhaltung gehört hier ebenso dazu, wie sorgsam gewählte Worte. Da wo Angst, Neid, Misstrauen oder Zweifel vorherrschen, kann sich keine positive Feedback-Kultur entwickeln.

VERÄNDERUNG BEGINNT IN UNS

Bei Kunden hören wir oft von Teams, dass sie selbst ja gar nichts ausrichten oder verändern können, weil die Geschäftsführung nicht den ersten Schritt macht. Das stimmt so nicht. Wir alle, jeder von uns, kann täglich einen Unterschied und den ersten Schritt machen. Es liegt also jeden Tag aufs Neue an jedem von uns, sich bewusst zu machen, mit welchen Gedanken er durch den Tag gehen möchte und welche Worte er spricht. Vielleicht lohnt sich an der ein oder anderen Stelle ein Perspektivwechsel oder eine neue Formulierung, um Veränderung und Entwicklung in Gedanken und Sprache zu bringen. Ich wünsche Ihnen viel Vergnügen beim Experimentieren.



Wasserkristalle von Dr. Masaru Emoto aufgenommen

09 FÜHRUNG NEU GEDACHT

Vertrauen und Respekt als Grundlage agiler Führung

Peter Schreuder

Man könnte den Eindruck haben, für Führungskräfte dreht sich alles nur noch um agile Methoden, um Change, Team Building und wieder einmal neue Führungsstile. Begleitet wird dieses von drohenden disruptiven Szenarien, Industrie 4.0, Internet of Things, Künstliche Intelligenz etc. Unsicherheit, Ängste vor dem Neuen und Misstrauen zu den Führungskräften aber auch zu den eigenen Fähigkeiten entstehen.

Die Digitalisierung rüttelt dabei auch an der Führungskultur. In der VUCA Welt (Volatility, Uncertainty, Complexity, Ambiguity) kann niemand behaupten, den Stein der Weisen zu kennen und alle Antworten auf die Fragen unserer immer komplexeren Welt zu haben.

DIE 5 WICHTIGSTEN ERFOLGSFAKTOREN FÜR AGILITÄT¹

1| Stabilität und Kontinuität: Wenn neue Prozesse eingeführt werden, dann sorgen Sie als Führungskraft dafür, dass der Zeitplan wie vorgesehen und ohne Ausnahmen umgesetzt wird. Das schafft Sicherheit.

2| Vertrauen & Reflexion: Eine wichtige Basis ist das Vertrauen, dass die Mitarbeiter den Führungskräften und den Kollegen entgegenbringen. Denn während des Reflexionsprozesses ist es wichtig, dass die Teammitglieder offen und ehrlich ansprechen, was nicht so gut läuft. Dies kann nur funktionieren, wenn sie keine Angst haben müssen, dass ihnen ihre Kritik später negativ ausgelegt wird. Auch sollte das gegenseitige Vertrauen gegeben sein, dass jeder seine Aufgaben erledigt.

3| Gemeinsame Ziele: Definieren Sie als Führungskraft gemeinsame Ziele, damit alle Team-

mitglieder auf diese hinarbeiten können und der Prozess auch dementsprechend priorisiert wird.

4| Selbstorganisation: Jedes Teammitglied sollte in der Lage sein und über die fachliche Kompetenz verfügen, seine Aufgaben selbständig erledigen zu können. Gegebenenfalls sind Lücken durch Fortbildungen zu schließen.

5| Kundennähe: Nur wenn das Team das Ziel und auch die Wünsche der Kunden im Blick behält, können Erfolge erzielt werden.

VERTRAUEN UND RESPEKT IST DIE BASIS JEDER BEZIEHUNG.

Ihre Aufgabe als Führungskraft ist es ja, das Team fit und zuversichtlich für die anstehenden neuen Aufgaben und jede Form von Wandel zu machen. Dazu ist „Vertrauen“ sowohl zu sich selbst als auch zu den zu Führenden notwendig. Denn nur in einem sicheren Kontext, vertrauensvollen Umgebung und im respektvollen Umgang, entsteht ein Gefühl der Ruhe und Verbundenheit, indem sich Innovationen und Veränderungen positiv und nachhaltig entwickeln können.

Schon in den siebziger und achtziger Jahren bewies die damalige Forschung, dass Vertrauen ermöglicht „mehr Möglichkeiten des Erlebens und Handelns ...“, weil im Vertrauen eine wirksamere Form der Reduktion von Komplexität zur Verfügung steht.“² Die komplexitätsreduzierende Funktion von Vertrauen hat H.W. Bierhoff bereits 1984 wie folgt umschrieben: „Die heute vielfach vorliegende mangelnde Überschaubarkeit sozialer Situationen und Handlungsweisen macht es erforderlich, Informationen zu akzeptieren, deren Wahrheitsgehalt fragwürdig ist.“³ Der vertrauensvoll Handelnde blickt also optimistisch in eine Zukunft, die durch eine Vielzahl möglicher und ungewisser Ereignisse geprägt ist.

Er verhält sich so, „als ob es in der Zukunft nur bestimmte Möglichkeiten“ gäbe⁴. Bei diesem Schritt geht der Mitarbeiter ein Risiko ein, da er in der Regel weder hinreichende Informationen noch Kontrolle über die zukünftigen Ereignisse besitzt. Umso wichtiger ist das vertrauensbildende Verhalten von „selbstbewussten“ Führungskräften, um Wandel erfolgreich zu gestalten zu können.

Eine neue Studie bestätigt die damaligen Ergebnisse und führt noch eine weitere Dimension hinzu.

„*Der wichtigste Schlüsselfaktor, um Vertrauen zu gewinnen, ist unserer Studie zufolge, der respektvolle Umgang mit Mitarbeitern.*“⁵

Die Rolle als Führungskraft wandelt sich entsprechend. Erwartungen und Ziele müssen klar formuliert werden. Aber dann sind Führungskräfte heute stärker als „Coach“ gefragt, um Mitarbeiter zu befähigen, eigenverantwortlich zu denken, zu arbeiten und zu eigenen Lösungen zu kommen. Und dazu gehört auch die Toleranz, Fehler zuzulassen und die Akzeptanz, um respektvoll gemeinsam Lösungen zu suchen. Das wirft natürlich auch ganz schnell die Frage der Kontrolle auf, wann, wie oft und ob überhaupt. Für mich wäre Führung ohne Kontrolle naiv und auch fahrlässig, denn kein Unternehmen kann es sich leisten, fehlerhaft oder zu langsam zu agieren. Die Frage muss hingegen heißen, wie übe ich Kontrolle aus, ohne meine Mitarbeiter zu entmündigen und wie lasse ich Ihnen dabei die Verantwortung für ihr eigenes Handeln.

ABER WIE KANN SO EINE VERÄNDERTE FÜHRUNGSKULTUR KONKRET AUSSEHEN?

Für mich gehört zum Beispiel dazu, das Team und vor allem die einzelnen Mitarbeiter*Innen mit offenen Fragen zu führen. Auf keinen Fall, ungefragt mit Statements und einer Lösung, um die Ecke zu kommen. Wenn Rat oder Feedback benötigt wird, dürfen und sollen Mitarbeiter dies von sich aus ansprechen. Mikromanagement durch die Führungskraft ist ein absolutes Tabu. Vorgesetzte, die bei der

Lösungserarbeitung mithelfen, weil sie insgeheim denken „ich kann es doch besser oder schneller“, schaffen eine Kultur der erlernten Hilflosigkeit. Hier können die Mitarbeiter*Innen weder wachsen noch kreativ werden. Und genau das sollte ja im Interesse ihres Unternehmens sein: ein Team und Mitarbeiter*Innen, die immer besser werden und sich auch komplexe Aufgaben zutrauen.

Grundlegende vertrauensbildende Verhaltensweisen:

- Durchschaubares und strukturiertes Handeln praktizieren
- Interesse am Teammitglied zeigen, es akzeptieren und seine Vorschläge aufgreifen
- Keine falschen oder ungenauen Informationen geben
- Verantwortung übertragen und das Teammitglied dadurch Kompetenzen erfahren lassen
- Mitarbeiter*Innen direkt ansprechen und wertschätzend fragen (z.B. bei Problemen)
- Emotionen zeigen, Freude wie Ärger ausdrücken
- Optimistische Erwartungen äußern

Seien Sie Modell / Vorbild, indem Sie

- Eindeutige und klare Rückmeldungen geben
- Positive Seiten des Teammitgliedes besonders betonen (loben)
- Erwünschtes Verhalten verstärken
- Ungewünschte Verhaltensweisen ignorieren bzw. unterbrechen
- Orientierung geben, z.B. indem Regeln und Erwartungen aufgestellt werden
- Immer Respektvoll agieren

Menschen einen Vertrauensvorschuss zu geben, bedeutet natürlich, über eine gewisse innere

Gelassenheit und auch Selbstbewusstsein zu verfügen. Führungskräfte, die Macht und absolute Kontrolle benötigen, sind im Grunde schwache Führungskräfte und auf Dauer schlecht für ihr Unternehmen. Natürlich hat Vertrauen seinen Preis: Die Gewissheit, ob man jemandem vertrauen kann, zeigt sich kaum unter Schönwetter-Bedingungen, sondern eher in schwierigen Zeiten. Und wer Vertrauen missbraucht, sollte mit Konsequenzen rechnen müssen.

Meine Erfahrung ist jedoch, dass eine Vertrauenskultur insgesamt zu besseren Ergebnissen und zu einem größeren Zusammenhalt im Team führt. Führung in agilen Unternehmen wird also ganz und gar nicht überflüssig, sondern verändert sich.

FÜHRUNGSKULTUR IST EMPLOYER BRANDING

Die Führungskultur ihres Unternehmens wirkt auch nach außen. Die junge Generation wird klassische Führungskultur durch Machtausübung kaum mehr akzeptieren. Der Wettbewerb um die besten Talente im Markt ist einer, der künftig auch über die Unternehmenskultur entschieden wird. Und daran hat die Führungsmentalität einen großen Anteil. Wo werden Menschen lieber arbeiten? Bei einem hierarchisch organisierten Unternehmen oder einem, das Freiraum gibt, damit sie sich entfalten und entwickeln können?

*„Wir sind nicht nur für das verantwortlich was wir tun,
sondern auch für das, was wir nicht tun.“ – Molière*

¹ 2018, Markus Hofelich, Experteer und Christian Dünfelder, Geschäftsführer bei MINT Solutions

² Luhmann, Vertrauen – Ein Mechanismus der Reduktion sozialer Komplexität, 1973, S. 6, 2. Aufl., Stuttgart: Enke

³ Sozialpsychologie Ein Lehrbuch, S. 224, 1984, Stuttgart: Kohlhammer

⁴ Luhmann, 1973, S. 18

⁵ Edelman (2017): Edelman Trust Barometer Weltweite Vertrauenskrise erreicht Deutschland. 01.02.2017. (Statement von Susanne Marell, CEO Edelman.ergo), abgerufen am 11.06.2017, <https://www.edelmanergo.com/newsroom/studien-insights/weltweite-vertrauenskrise-erreicht-deutschland/>



PETER
SCHREUDER

Peter Schreuder ist der Überzeugung, dass Personal- und Organisationsentwicklung zusammen betrachtet werden müssen, damit nachhaltige Veränderungen stattfinden können. Seine positive Grundhaltung ohne Verbissenheit erleichtert es zügig, kreative, pragmatische und effiziente Lösungen zu entwickeln. Dabei zeichnet sich sein Wirken durch einen vertrauensvollen und respektvollen Umgang, gepaart mit Kompetenz, Offenheit und Humor aus.

Wir laden Sie ein, sich ein paar Gedanken über Ihren Führungsstil zu machen.

Nehmen Sie sich einen Stift und etwas Papier und lassen Sie Ihren Gedanken zu folgenden Fragen freien Lauf!

BLICK AUF MICH ALS FÜHRUNGSKRAFT

- Wie nehme ich mich selbst als Führungskraft wahr?
- Was war meine Motivation, Führungskraft zu werden? Hat sich diese Motivation erfüllt? Warum?
- Wie möchte ich als Führungskraft durch meine MitarbeiterInnen wahrgenommen werden?
- Agiere ich als Vorbild? Lebe ich selbst vor, was ich bei meinen MitarbeiterInnen erreichen will?
- Würde ich mir als Führungskraft vertrauen? Warum?

BLICK AUF MEIN TEAM

- Zeigen sich meine MitarbeiterInnen vielleicht führungsbedürftig, weil ich so bestimmend bin?
- Sind meine MitarbeiterInnen vielleicht deshalb so ruhig, weil ich ihre Meinung nicht gelten lasse?
- Bringen meine MitarbeiterInnen vielleicht deshalb keine eigenen Ideen oder Meinungen ein, weil ich immer alles besser weiß?
- Was brauche ich, damit ich meinen MitarbeiterInnen vertrauen kann?
- Was brauchen meine MitarbeiterInnen, um mir und unserem Team vertrauen zu können?

BLICK AUF MEINE KOMMUNIKATION

- Wird das, so wie ich es jetzt gleich sagen will, für meine MitarbeiterInnen enttäuschend, okay oder begeisternd klingen?
- Wie kann ich es besser sagen, so dass es für ihn/sie annehmbarer ist?
- Was möchte ich selbst gerne von meinen Mitarbeitern hören?
- Was wird das, was ich gerade sage/tue, beim anderen bewirken?
- Wie wird/kann er/sie das, was ich sage/tue, verstehen?
- Was wird er/sie daraufhin wahrscheinlich tun?
- Ist dies das von mir Gewünschte?
- Was muss/kann ich verändern, damit es dem Gewünschten entspricht?

Wenn Sie sich ein Sparring zu diesen Fragen, ein Führungs-Coaching oder gerne einen Team-Workshop zur Entwicklung zukunftsfähiger Formen von Zusammenarbeit durchführen wollen, dann sprechen Sie uns gerne an! In einem kostenlosen Kennenlerngespräch mit uns können Sie erste Ideen zur Zusammenarbeit mit uns gewinnen. Außerdem lernen Sie uns und unsere einzigartige Arbeitsweise kennen: persönlich, per Telefon oder Videokonferenz – wie es Ihnen am besten passt.

Wir freuen uns auf Ihren Anruf unter 02161 / 93 72 820, Ihre Email an info@energie-durch-entwicklung.com oder Ihre Nachricht über unser Kontaktformular auf unserer Webseite www.energie-durch-entwicklung.com.

10 INTERVIEW MIT SABINE IBACH

Geschäftsführende Gesellschafterin
der Rud. Ibach Sohn GmbH & Co. KG

Das Interview führte Victoria Gerards

Sabine Ibach hat 2004 in 7. Generation das Familienunternehmen, die RUD. IBACH SOHN GmbH & Co. KG, in Schwelm übernommen. Seit 1794 werden „Klavier“ und „Ibach“ in einem Atemzug ausgesprochen. Angefangen hat alles als kleiner Handwerksbetrieb, doch bereits in den 1840er Jahren war IBACH einer der drei größten preußischen Klavierhersteller. Bis Ende 2007 war IBACH nicht nur der älteste deutsche Hersteller, sondern gleichzeitig auch die älteste produzierende Pianofabrik der Welt.

Sabine, Du bist 2004 in 7. Generation in das Familienunternehmen eingestiegen. Vorher warst Du zuerst in leitender Position bei einer Versicherung tätig. Was hat Dich letztlich dazu bewogen, in das Familienunternehmen einzusteigen?

Zunächst einmal ist die Antwort ganz einfach: mein Ehrgeiz. Ich war seit 4 Jahren in der Versicherungsbranche tätig, davon 2 ½ Jahre in leitender Position als Prokuristin und Abteilungsleiterin für Kunst- und Musikinstrumenteversicherung. Ein toller Job in einer überschaubar großen Organisation mit Freiheiten in der Ausgestaltung der Arbeit und ganz nah dran an den Entscheidungsträgern des Unternehmens. Gleichzeitig – und dies ist ja nun schon über 15 Jahre her – in einem sehr konservativen Umfeld der Finanzbranche mit der berühmten gläsernen Decke für Frauen.

Nachdem mir klar wurde, dass ich dort keine Karriere machen würde, fing ich an nachzudenken und kam unweigerlich auf die Fragestellung: was ist mit der Unternehmensnachfolge in unserem Unternehmen. Dass ich ein ausgeprägtes Unternehmergeist in mir trug bzw. trage, war mir zunächst gar nicht klar. Was mir klar war, ist, dass ich entscheidungsfreudig und -fähig bin und ich ein Umfeld brauchte, das mir mehr Möglichkeiten bot.

Nur 3 Jahre später, 2007, hast du den Produktionsbetrieb der ältesten Pianofortemanufaktur der Welt (seit 1794) eingestellt. Wie hast Du diesen Schritt empfunden, ein so altes über mehrere Generationen von deiner Familie geführtes Unternehmen aufzugeben?

Der Schritt war enorm schwierig, gleichwohl habe ich keine andere Möglichkeit gesehen. Wir haben die Produktion eingestellt, die Firma existiert weiterhin. Mittlerweile seit über 225 Jahren. Dieser Schritt war mir wichtig, um die Fäden in der Hand zu halten und mögliche andere Ideen mit dem Unternehmen, dem Markennamen und der Historie umsetzen zu können.

Die finalen Konsequenzen darin, die Produktion einzustellen, habe ich sicherlich nicht überbissen und das war auch gut so. Die Familie ist in dem Selbstverständnis aufgewachsen, dass es das Unternehmen immer gab und immer geben wird. 213 Jahre zum Zeitpunkt des Aufhörens sind eine lange Zeit. Das sich auch am Selbstverständnis der Familie etwas ändern würde, war mir nicht bewusst. Überhaupt war ich mir der – auch wissenschaftlich belegbaren Besonderheiten in Familienunternehmen aus Familie, Vermögen und Unternehmen – nicht bewusst. Familiendynamiken spielen eine große Rolle und so ticken die Uhren in familiengeführten Unternehmen doch anders als in anderen Unternehmen.

War dieser Schlusstrich schon bei Deiner Übernahme vorherzusehen?

Ja und nein. Ich war mir der sehr schwierigen Situation des Unternehmens und des Klaviermarktes wohl bewusst und hatte genau aus diesem Grund mit meinem Vater besprochen, dass wir uns zwei Jahre Zeit geben, um die Weichen für die Zukunft gemeinsam zu stellen. Schlußendlich haben die Entscheidungen etwas länger gedauert, weil wir alle Optionen durchspielen und überlegen wollten.

Dass ich den Schlusstrich ziehen würde oder gar müsse und damit den Produktionsbetrieb nach so vielen Jahren einstellen würde, darüber habe ich vorher nicht nachgedacht. Heute weiß ich, dass es nicht nur für den Anfang Mut braucht, sondern auch für das Erkennen des Endes.

Hattest Du vielleicht das Gefühl als Unternehmerin versagt zu haben, da Du die Firma nicht retten konntest oder war das gerade die größte Stärke in dem Moment, den richtigen Schritt zum Rückzug zu gehen?

Tatsächlich empfinde ich es bis heute nicht als Versagen, diese Entscheidung so getroffen zu haben. Ich hätte es mir anders gewünscht, konnte es aber nicht verhindern. Den Blick in den Spiegel habe ich guten Gewissens immer tun können.

Der Zeitpunkt aufzuhören war insbesondere im Nachblick der richtige, denn 2008 mit der Finanzkrise bin ich nicht sicher, ob wir so geordnet und ohne Lieferanten und Kunden, aber vor allem auch Mitarbeiter im Regen stehen zu lassen, diesen Weg hätten gehen können.

Doch das war nicht ganz das Ende des Unternehmens, oder? Wie ging es weiter?

Wir konnten – und das war uns als Familie wichtig – die Produktionsaktivitäten des Unternehmens geordnet beenden. Und die Kontrolle darüber behalten, was mit der Marke und unserem sehr umfangreichen Firmenarchiv passiert. Ich habe immer wieder über die Jahre Überlegungen angestellt, doch in irgendeiner Form wieder Klaviere und Flügel zu produzieren bzw. produzieren zu lassen, habe zeitgleich beruflich aber zunächst einmal wieder ganz andere Dinge getan. Für einige Jahre bin ich wieder zurück in meine ursprüngliche Wirkungswelt der Versicherungen zurückgekehrt und war in der Geschäftsführung eines Liechtensteiner Versicherungsunternehmens. Dann habe ich mich selbständig gemacht als Beraterin und Coach und hier insbesondere Familienunternehmen in Veränderungsprozessen begleitet und UnternehmerInnen als Sparringspartner und Coach betreut.

Wie bist Du auf die Idee des Virtual Pianos gekommen?

Das war ein längerer Denkprozess. Irgendwann im Jahr 2016 habe ich mich mal wieder mit Gedanken zu IBACH beschäftigt und der Frage, ob mir nach all den Jahren nicht doch etwas Intelligentes einfällt, wohin die Reise gehen kann und habe dabei noch einmal alle Optionen von Verkauf des Unternehmens, Verkauf der Marke, Lizenzierung der Marke bis hin zu einer eigenen Produktion durchgespielt. Dann aber ist mir – ich war dabei, zu überlegen, ob man aus IBACH eine modernes IP Unternehmen machen könnte – wieder bewusst geworden, dass das Thema Innovation in unserem Segment



bereits in der Vergangenheit sehr schwierig umzusetzen war. Warum? Weil der Kunde schlussendlich keine wirkliche Neuerung möchte. Klaviere und Flügel sind sehr emotional besetzte Objekte, ähnlich einer Geige. Auch hier möchte der Käufer ungern ein Stück Kohle in der Hand halten und spielen, obwohl Instrumente aus kohlenfaserverstärkten Materialien toll sind. So ähnlich ist es bei Klavieren.

Und dann bin ich in einem längeren Denkprozess über die Frage, wie entwickelt sich die Musik, welche Bedeutung hat Musik für die Menschen, welche Bedeutung hat das selber machen von Musik auf meine neue Geschäftsidee gekommen, für deren Umsetzung ich 2017 ein neues Unternehmen gegründet habe.

Wie hast Du diese Idee weiterentwickelt?

Nachdem ich mir bewusst gemacht habe, wo der eigentliche Kern dessen liegt, was IBACH auch in der Vergangenheit gemacht hat, ist daraus dann letztlich auch die neue Idee entstanden, nur eben unter Nutzung modernster Technologien.

Der Kern war und ist, Menschen in die Lage zu versetzen, mit Hilfe ihrer eigenen Hände selber Musik machen zu können. Zu lernen, zu spielen, zu komponieren, zu improvisieren. Alleine oder mit anderen. Und das alles mit einem Klavier.

Heute ist der Kern identisch, einzig das Medium hat sich verändert, denn mit Hilfe eines Datenhandschuhs und einer Virtual-Reality-Brille wird der Nutzer in die Lage versetzt, zu jeder Zeit und an jedem Ort in einem virtuellen Raum seiner Wahl auf einem virtuellen Instrument Klavier zu spielen. An dieser Idee arbeite ich mit verschiedenen Partnern an Hochschulen und kleineren Start-Ups, die mir dabei helfen, die Idee umzusetzen.

Wie wird es weitergehen?

Ich bin natürlich auch – wie alle Start-Ups – darauf angewiesen die richtigen Partner zu finden, die mich sowohl in der finanziellen Umsetzung der Idee unterstützen als auch Lust darauf haben, diesen Weg mit mir gemeinsam zu gehen.

Gleichzeitig hat mein eigener Weg bis hierher mir gezeigt, dass Tradition neu zu denken ein extrem spannender Prozess ist, der es Unternehmen gleichzeitig ermöglicht, sich neu zu definieren. Eine Idee kann nicht verrückt genug sein, bevor man sie nicht als Prototyp versucht hat umzusetzen. Es braucht Mut um etwas anzufangen, genauso wie ich am eigenen Leibe erlebt habe, dass es Mut braucht mit etwas aufzuhören. Und in diesem Sinne werde ich mutig weitermachen.



SABINE IBACH

Sabine Ibach absolvierte ihre kaufmännische Ausbildung und Studium der Kunstgeschichte, Neueren Geschichte und Politikwissenschaften in Köln, München, Berlin und London. Nach mehreren Jahren in leitender Position einer Versicherungsunternehmens stieg sie 2004 als Geschäftsführerin und später alleinige Gesellschafterin in 7. Generation in das Familienunternehmen ein.

Ende 2007 sah sie sich gezwungen, den Produktionsbetrieb der Firma RUD. IBACH SOHN GmbH & Co. KG einzustellen. Seitdem engagiert sie sich u.a. für die Neupositionierung von IBACH im Bereich Musik und Virtual Reality. Heute nutzt Sabine Ibach nicht nur Ihre starke unternehmerische Erfahrung, sondern auch Ihr über die Jahre gewachsenes, großes Netzwerk, um Menschen gezielt zu verbinden um so neue Geschäftsideen zu initiieren.

11 NEW WORK ABC

In der letzten Ausgabe des Energie durch Entwicklung MAGAZINs haben wir bereits eine Reihe von Begriffen im Rahmen des New Work ABC definiert. Der Schwerpunkt lag vor allem auf verschiedenen Methoden.

In dieser Ausgabe wollen wir uns vor allem um die weicherer Faktoren, rund um New Work kümmern und aus unserer Sicht wichtige Begriffe definieren, die die Grundlage für New Work bilden. Denn neben neuen Formaten und Methoden geht es vor allem um eine neue Haltung.

Achtsamkeit

Achtsamkeit ist Grundlage für Agilität, denn es geht vor allem um ein bewusstes im Hier und Jetzt sein. Die Frage „was brauchen wir jetzt, um das Morgen zu kreieren?“ ist eine der Leitfragen im agilen Kontext.

Als Basis für echte Kollaboration ist ein klares (sich selbst) Bewusst-Sein genauso wie die Fähigkeit der wertfreien Betrachtung und der ganzheitlichen Wahrnehmung der Situation, aber auch der eigenen Reaktion auf die Situation, unerlässlich. Immer wieder geht es im Rahmen der kontinuierlichen Weiterentwicklung auch um Selbstbeobachtung und ausreichend Raum für Reflexion, damit sowohl eine persönliche Entwicklung und Reifung, aber auch eine Team-Entwicklung und -Reifung stattfinden kann.

Damit es gelingt, raus aus dem blinden Aktionismus und automatischen Reaktionsmustern zu kommen, haben Neurobiologen schon vor Jahren herausgefunden, dass die Hirnfrequenz eine große Rolle spielt. Je ruhiger die Hirnfrequenz, desto mehr „Hirnkapazität“ steht einem zur Verfügung, die Verknüpfung von rechter und linker Hirnhälfte gelingt besser und Kreativität wird möglich. Daher

ist es kein Wunder, dass z.B. Google mit „Search Inside Yourself!“ sein eigenes Meditations- und Achtsamkeitsprogramm entwickelt hat und kontemplative Praktiken wie Meditation, Yoga etc. derzeit so einen großen Boom erleben.

Achtsamkeit hat aber auch noch einen weiteren Aspekt, nämlich das bewusste Wahrnehmen der eigenen Fähigkeiten und Grenzen. Wenn sich alle im Team über die eigenen Fähigkeiten und Grenzen und die der Kollegen bewusst sind und achtsam damit umgehen, besteht die Möglichkeit, dass jeder an genau dem Platz im Team eingesetzt wird, der am meisten seinen Fähigkeiten entspricht und so eine volle Potenzialentfaltung möglich wird.

Authentizität

In Zeiten von Instagram, TickTock und Youtube ist Authentizität gar nicht so einfach. Denn einerseits wird uns durch die Sozialen Medien ein Ideal vorgaukelt, dessen ungeschminkte Wahrheit ganz anders aussieht. Authentisch sein bedeutet im Gegezug „echt sein“, das heißt sich nicht hinter Alter Egos zu verstecken oder vorzugeben etwas zu sein, was man gar nicht ist. Vielmehr geht es darum, sich so zu zeigen und zu geben, wie man eben ist, mit allen Stärken und Schwächen, Ecken und Kanten.

Die Grundlage für Authentizität ist, sich selbst gut zu kennen, zu wissen, was das ist, was mich als Mensch ausmacht, was meine besonderen Fähigkeiten sind, was ich gerne tue und was nicht etc.

Dabei geht es bei Authentizität nicht darum, narzisstische Züge auszuleben, sondern um eine bewusste Wahrnehmung des eigenen Selbst und auf gewisse Art und Weise auch darum, mit sich selbst und dem eigenen Sein Frieden zu schließen.

Ist man authentisch, so will man nicht jemand anderes sein oder so tun als ob. Das Imposter-Syndrom hat bei authentischen Menschen keine Chance.

Menschen, die authentisch sind, werden als glaubwürdig, vertrauenswürdig und ehrlich beschrieben. Dies sind Eigenschaften, die insbesondere auch im Rahmen von Kollaboration in agilen und selbstorganisierten Teams eine große Rolle spielen und auch für neue Formen von Führung von zentraler Bedeutung sind.

E_{go}

Das Wort Ego kommt aus dem lateinischen und bedeutet übersetzt Ich. In der Psychologie dreht sich das Ego um das Selbst. Wenn wir im Alltag von Ego sprechen, dann geht es in der Regel um die eigene Vorstellung von sich selbst, die eine Person hat und die oft überhöht ist. Wir nennen das dann egozentrisch, denn Menschen mit einem überhöhten Selbstbild stellen sich gerne in den Mittelpunkt und schauen zuerst auf ihren eigenen Nutzen. Dadurch hat das Wort Ego in den letzten Jahrzehnten eine negative Konnotation bekommen.

Das Bild, dass wir von uns selbst haben, entsteht vor allem im Zusammenspiel mit Anderen, in dem wir begreifen, dass wir uns von den Anderen unterscheiden. Das ist zunächst einmal eine wertfreie Feststellung. Je klarer unser Bild von uns selbst ist, je besser wir uns selbst kennen, desto stärker ist auch unser Selbst-Bewusst-Sein. Das ist eine gute Grundlage für Kollaboration und Zusammenarbeit in selbstorganisierten Teams, denn wenn ich mir meinem eigenen Wert bewusst bin, dann kann ich auch den Wert der Anderen anerkennen. Ich kann es dann gut zulassen, dass andere einen gleichwertigen Platz im Team haben, denn ich muss mir selbst und anderen nichts beweisen. So wird echte gemeinsame Arbeit auf Augenhöhe möglich.

Da wir in VUCA Zeiten kaum noch in Einzelarbeit Lösungen für die Aufgaben der heutigen Zeit finden können, sind wir auf Teamarbeit angewiesen. Umso wichtiger also, dass Teamarbeit gut gelingt. Ein gesundes Ego, d.h. ein gesundes Selbstwertgefühl und Selbstbewusstsein als Voraussetzung für die eigenen Handlungsfähigkeit, ist eine gute Grundlage, um dann auch anderen die notwendige

Aufmerksamkeit und Anerkennung zu schenken und dann das Gemeinsame in den Vordergrund zu stellen, ohne die Sorge zu haben, dass dadurch das eigene verloren geht.

I_{ntuition}

Der Begriff der Intuition wird oft mit dem Wort Bauchgefühl gleichgesetzt, doch das ist aus unserer Sicht zu kurz gegriffen. Vielmehr geht es bei Intuition um die innere Autorität, die innere Weisheit, die innere Stimme.

Die Neurobiologie weiß schon seit längerem, dass wir neben unserem Gehirn im Kopf noch zwei weitere zentrale Nervengewebestrukturen in unserem Körper haben, unser Darm-Hirn und unser Herz-Hirn. Rund um unseren Darm haben wir ein Nervengeflecht, das in der Masse dem Kopf-Gehirn entspricht und auch um unser Herz liegt eine große Masse an Nervengewebe, das dem unseres Kopf-Gehirns ähnelt.

Folgt man seiner Intuition, dann vertraut man seinen inneren Impulsen, den Impulsen, die man aus sich heraus hat. Eine physikalischere Erklärung dieses Phänomens ist, dass wir unbewusst Informationen aus dem morphogenetischen Feld, in dem wir uns kontinuierlich bewegen, aufnehmen und darauf entsprechend reagieren.

Dabei steht die Intuition dem logischen Verstand nicht gegenüber, sondern im besten Fall ergänzen sie sich. Insbesondere in der VUCA-Zeit hat der logische Verstand oft seine Grenzen, denn es gilt Aufgaben zu lösen, die es vorher noch nie gab. Somit gibt es auch kein gelerntes Wissen oder bereits einmal gedachte Gedanken dazu. Hier kann ein Einbeziehen der Intuition helfen, auf die richtige Spur zu kommen.

K_{ollaboration}

Kollaboration kommt vom lateinischen Begriff collaborare und bedeutet etwas miteinander tun, aktive Zusammenarbeit an einem gemeinsamen Thema (Projekt, Aufgabe) ohne streng definierte Rahmenbedingungen oder Vorgaben. Daher hat Kollaboration einen engen Bezug zur Selbstorganisation und Eigenverantwortlichkeit, da zu echter

Kollaboration alle Beteiligten auch die Bereitschaft haben müssen, zusammenzuarbeiten und das gesteckte Ziel gemeinsam erreichen zu wollen.

Kollaboration hat besonders bei Aufgaben, die nur von mehreren Disziplinen zu bewältigen sind und bei Aufgaben, die noch nicht mit den bestehenden Strukturen, Vorgehensweisen, Wissen gelöst wurden, eine hohe Relevanz.

Damit Kollaboration erfolgreich gelingen kann, ist es wichtig, dass die Team-Mitglieder jeweils bereit und in der Lage sind (Können und Wollen), verschiedene Perspektiven und Blickwinkel einzunehmen, Widersprüche auszuhalten, das Ziel im Blick halten und langfristig denken, Systeme, Muster und Verbindungen, sowie wechselseitige Abhängigkeiten erkennen. Das heißt, dass die Team-Mitglieder nicht nur jeweils ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Resilienz und persönlicher Reife mitbringen müssen, sondern auch Ambiguitätstoleranz.

Purpose

Der Purpose oder auf Deutsch der „Sinn“ spielt in der New Work Bewegung eine ganz zentrale Rolle. Bereits Fritjof Bergmann, der Gründungsvater der New Work Bewegung, hat in den 1970er Jahren in seinem GM Projekt (siehe hierzu den Artikel „New Work“ im gleichnamigen Energie durch Entwicklung MAGAZIN) die Suche nach dem Sinn ins Zentrum seiner Tätigkeit gestellt. Es ging darum, für die zu entlassenden Mitarbeiter von General Motors neue Aufgaben zu finden, die wirklich einen Sinn haben und einen Mehrwert liefern.

Seitdem, insbesondere aber in den letzten Jahren hat die Frage nach dem Sinn und der Ausrichtung von Unternehmen und unternehmerischen Aktivitäten an zentraler Bedeutung gewonnen. Damit einhergehend stellt sich nicht nur die Frage nach einer klaren Vision des Unternehmens. Vielmehr geht es auch darum, dass die Gesamtleistung des Unternehmens einen gesellschaftlichen, wirtschaftlichen und ökologischen Mehrwert stiften soll. Leistet das Unternehmen einen sinnvollen Beitrag für Kunden, Mitarbeiter, Lieferanten und die Gesellschaft? Welchen?

Weiter heruntergebrochen geht es dann auch für jeden einzelnen darum, sich immer wieder zu hinterfragen, ob die einzelnen Aufgaben, die erledigt werden müssen, wirklich sinnstiftend sind und einen Mehrwert zur gesamtunternehmerischen Aufgabe leisten.

Simon Sinek hat mit seinem Golden Circle und der Frage nach dem „Why“ den Purpose deutlich ins Zentrum der Aufmerksamkeit gerückt und beschreibt eindrücklich, dass auch im Bereich der Marken- und Marketingkommunikation der Purpose bzw. das „Why“ der Schlüssel zum Erfolg sind.

Der Purpose ist also der Sinn und Zweck, der hinter einer Aufgabe, einem Projekt oder einem Unternehmen steht, und ist somit der Fokus der Ausrichtung des Unternehmens und der Mitarbeiter

Resilienz

Insbesondere auch die neuen Formen der Zusammenarbeit im Kontext der New Work Bewegung erfordern von allen Beteiligten ein hohes Maß an Eigenverantwortung, Selbstorganisation und Widerstandsfähigkeit. Mehrdeutigkeit und Widersprüchlichkeit müssen ausgehalten werden. Das erfordert die Fähigkeit, mit Unvorhergesehenem umgehen zu können und eine gewisse Flexibilität. Resilienz ist eben genau das: Widerstandsfähigkeit und Flexibilität.

Resilienz hat im hohen Maße damit zu tun, dass man sich selbst und die eigenen Grenzen gut kennt. Sie erhält unsere physische, psychische und energetische Gesundheit. Genauso, wie unser körperliches Immunsystem, muss auch unsere Resilienz-Fähigkeit gepflegt und gestärkt werden. Achtsamkeitsübungen, Mediation, Sport etc. sind dabei hilfreich.

Insbesondere in unserer VUCA-Welt ist Resilienz eine wichtige Voraussetzung, um Herausforderungen als Chancen und nicht als Bedrohung zu betrachten. Ein Mindestmaß an Resilienz ermöglicht es erst, dass Menschen aktiv und bewusst mit einer Situation umgehen können und nicht in der Opferrolle erstarren.

Vertrauen

„Vertrauen ist gut, Kontrolle ist besser“ sagt ein Sprichwort. „Vertrauen ist die schönste Form von Mut“ eine andere Sichtweise. Und beides hängt miteinander zusammen.

Kontrolle und Mikromanagement geschehen in der Regel aus Angst, dass einem etwas entgleitet. Durch diese Angst entgleitet einem dann auch das Vertrauen in sich selbst und in andere.

Vertrauen bedeutet auch, sich selbst trauen. Sich selbst etwas zu trauen und anderen zu trauen, dass sie die übertragenen Aufgaben auf eine Art und Weise erledigen, die zu einem gemeinsamen Ziel führt. Hier ist oft der Knackpunkt: Klarheit in der Erwartung.

Zu oft formulieren wir unsere Erwartungen nicht klar und explizit, was wir wann, wie, mit welchem Ergebnis, auf welche Art & Weise, warum und wofür brauchen oder uns wünschen. Wir meinen, dass es ja implizit schon irgendwie klar ist, anstatt uns deutlich zu positionieren. Oft führt das zu einem unterschiedlichen Verständnis der Aufgabe und des geplanten Ziels, was wiederum zu enttäuschungen (impliziten, aber nicht klar formulierten) Erwartungen führt. Das Gefühl, der Person nicht vertrauen zu können, macht sich breit.

Da wo es saubere Absprachen und eine gute Orientierung und einen klaren Rahmen gibt, fällt es leichter zu vertrauen und anderen auch zuzutrauen, dass Aufgaben wunsch- und absprachegemäß erledigt werden.

Wertschätzung

Das Gefühl fehlender Wertschätzung ist bei vielen MitarbeiterInnen weit verbreitet. Dabei geht es nicht einfach nur um Lob. Vielmehr geht es um die Anerkennung der eigenen Person und des Beitrags, den diese Person für das Unternehmen leistet. Jede*r MitarbeiterIn ist als Mensch und Person mit all ihrem Sein Wertvoll und dieser Wert möchte geschätzt und anerkannt werden. Als soziale Wesen ist uns als Mensch Wertschätzung auch als Zeichen der Zugehörigkeit zu einer sozialen Gruppe, z.B. einem Team, wichtig.

Wertschätzung kann auf ganz unterschiedliche Art ausgedrückt werden. Ein gutes Feedback ist genauso eine Form von Wertschätzung, wie die Bereitschaft, den anderen so sehen zu wollen, wie er ist und sich mit ihm auseinandersetzen zu wollen. Das ist immer eine Frage der Haltung: Wie begegne ich dem anderen. Wertschätzung zeigt sich aber auch in der Art und Weise, wie Menschen miteinander umgehen, z.B. ob man den anderen ausreden und damit zu Wort kommen lässt und ihm zuhört. Aber auch, ob man in Diskussionen eine wohlwollende Grundhaltung und ein grundsätzlich humanistisch geprägtes Menschenbild hat.

So wie die Atmung immer ein Wechselspiel von Ein- und Ausatmen ist, ist auch soziale Interaktion immer ein Wechselspiel von Geben und Nehmen. Wertschätzung schafft hier ein wertvolles Gleichgewicht in jeder Form von Beziehung. Wenn Wertschätzung fehlt, erzeugt das oft große Frustration und emotionale Disbalance bis hin zur inneren Kündigung.

Wertschätzung ist also für alle Formen von sozialer Interaktion von großer Bedeutung. Im Kontext von New Work spielt sie ebenfalls eine zentrale Rolle, da durch die Verschiebung von Rahmenbedingungen (z.B. Wegfall von klaren Hierarchien) das Bedürfnis nach Zugehörigkeit auf andere Art befriedigt werden muss. Sinnstiftende Aufgaben gehören hier ebenso dazu, wie Wertschätzung durch Kollegen.

ENERGIE DURCH ENTWICKLUNG

Experten für zukunftsfähige Führungs- und Unternehmenskultur

„Wir unterstützen mittelständische Unternehmen in kritischen Situationen, Veränderungsprozessen und bei der Entwicklung zukunftsfähiger Formen der Zusammenarbeit.“



Hufeisen 13 | D-41352 Korschenbroich | Telefon +49 (0)2161 93 72 820
info@energie-durch-entwicklung.com | www.energie-durch-entwicklung.com



**ENERGIE DURCH
ENTWICKLUNG**
*Experten für zukunftsfähige
Unternehmensführung*