



New Work

Was Unternehmen vom Profifußball
lernen können!



Wofür steht New Work?

Früher hat der Trainer ganz klar gesagt, wo es lang geht. Heute fragen die Spieler: Warum? Klingt bekannt? Kein Wunder! Die Menschen erwarten heute mehr von der Arbeit als früher. Wir leben in einer Zeit des Wertewandels, der Transformation & des Fachkräftemangels. Früher war Hans-Peter Briegel unser Außenverteidiger, die „Walz aus der Pfalz“. Heute haben wir Joshua Kimmich und Deutschland konkurriert über Qualität und Innovationskraft. Sowohl die Menschen als auch das Umfeld verlangen heute mehr: New Work.



Der Kern von New Work: Die Menschen durch Sinn und Vision begeistern, ihnen auf dem Weg dahin jedoch möglichst viel Freiheit gewähren.

Aber wie geht das ganz konkret und ohne Luftblasen?

New Work: Eine Medizin ohne Risiken?

Unzählige Leadership Gurus, Beratungshäuser und Influencer predigen New Work als Wundermittelchen. Die Vision ist toll: eine Arbeitswelt ohne hierarchische Barrieren, in der selbstorganisierte Teams über alle Grenzen hinweg miteinander kooperieren, Macht und Führung Begriffe von gestern sind und uns Schwarmintelligenz nachhaltig in eine goldene Zukunft führt. Doch wie realistisch ist ein Allheilmittel ohne Risiken und Nebenwirkungen?

Der Weg in eine neue Arbeitswelt ist richtig, wichtig und letztlich alternativlos. Natürlich müssen wir dazu in vielen Bereichen die Ärmel hochkrempeln und den Leuten innovative Ideen an die Hand geben, damit sie optimal arbeiten können. Gleichzeitig müssen wir jedoch auch die Dinge beachten, die uns im Zuge des Wandels auf die Füße fallen: Orientierungslosigkeit, Konflikte und Instabilität.



Orientierungslosigkeit

Wenn wir Hierarchien reduzieren, aktiv zum Hinterfragen anregen und Macht beschränken, kann das zu Orientierungslosigkeit und mangelnder Koordination führen. Wer sagt denn nun, wo es lang geht? Und: Wohin wollen wir eigentlich?



Konflikte

Mehr Heterogenität erzeugt auch mehr kreative Spannungen. Manchmal kommt dabei etwas Tolles heraus, doch manchmal bekommen wir uns nur unproduktiv in die Haare. Fest steht: Mehr Reibung erzeugt mehr Hitze.



Instabilität

Wenn wir mehr Flexibilität ermöglichen, wird's generell etwas wackeliger. Das liegt in der Natur der Sache. Während der Eine noch stolz auf seinen absolvierten Excel-Kurs ist, ziehen Andere mit Cloud Computing agil an ihm vorbei. Stabil ist nur, dass sich alles immer zügiger verändert.

Wie gehen wir mit den Nebenwirkungen um?

Wir müssen das eine tun, dürfen das andere aber nicht lassen. Wie lautete noch das brillante Konzept von Otto Rehhagel: kontrollierte Offensive. Wir müssen den Leuten echte Beinfreiheit ermöglichen, aber gleichzeitig auch eine coole und sinnstiftende Vision vermitteln, damit die Energien in die richtige Richtung fließen. Genau dafür benötigen wir Charisma.



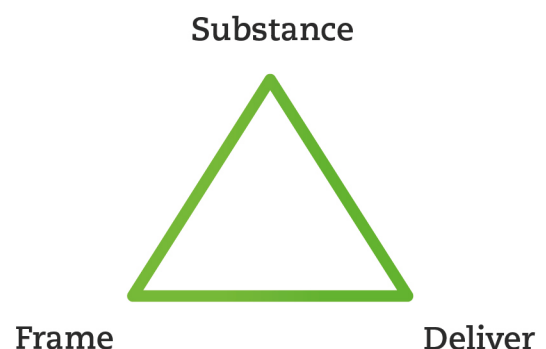
Wie sieht eine charismatische Vision aus?

Die Frage nach Richtung und Orientierung wurde früher mit dem großen Hammer des autoritären Kommandos beantwortet. Chef spricht, Fußvolk nickt und macht. Der autoritäre Ansatz funktioniert dabei gerade in Krisensituationen bis heute – aber leider auch nur da. Tatsächlich gibt es nur zwei Führungsstile, die in Krisen wirklich funktionieren. Die charismatisch-visionäre Führung ist dabei der einzige Führungsstil, der sowohl in Krisen als auch außerhalb erfolgreich ist.

Das Charisma-Dreieck

Charisma umfasst einige Bereiche, die man selbst wenig beeinflussen kann – die optische Wirkung beispielsweise. Es gibt jedoch drei Aspekte von Charisma, die erlernbar sind:

1. Das eigene Auftreten („deliver“)
2. Die Vermittlung von Botschaften („frame“)
3. Die Werte und Ziele („substance“)



Schlagt den Leuten nicht die Köpfe ab!

New Work benötigt drei Dinge: Können, Wollen und Dürfen. Problematisch sind dabei meist Wollen und Dürfen. In vielen Unternehmen wird zwar dazu aufgefordert, unternehmerisch zu denken, proaktiv Ideen einzubringen und mutig neue Dinge auszuprobieren. Die Realität sieht aber häufig ganz anders aus. Wer über den Tellerrand schaut, hat leider oft nichts zu gewinnen. Doch regelmäßig saust eine Sense den Rand entlang und haut den Mutigen die Köpfe ab. Irgendwann schaut niemand mehr über den Tellerrand. Wie können wir das ändern?

Ganz einfach: Wir müssen erkennen, dass Innovationen immer auch Rückschläge beinhalten, wir müssen intelligente Fehler feiern und wir müssen Mut systematisch wertschätzen.

Interessante Fakten aus der neuesten Forschung:

Sympathielücke

Menschen fällt es schwer, die Wirkung auf ihr Gegenüber richtig zu beurteilen. Wir unterschätzen systematisch, wie sehr wir von anderen gemocht werden. Dieser Effekt wird Sympathielücke genannt und ist einer der Gründe, weshalb sich in Firmen viele Menschen unzureichend gewertschätzt fühlen und zugleich im Management wenig bis kein Verständnis dafür herrscht.

Negative Salienz

Die negative Salienz beschreibt, dass wir uns stärker auf die schlechten Dinge fokussieren. Dadurch, dass unser Körper dabei schlicht mehr hochfährt, erinnern wir uns an die kleinen und großen Katastrophen, vergessen aber die vielen Erfolge.

Konstruktive Unzufriedenheit

Keine Führungskraft dieses Planeten hat zu viel Zeit. Meckerköpfe kommen daher immer ungelegen. Doch Achtung: Gerade diese Nervensägen sind ungemein wichtig. Sie kommen mit kreativen Lösungen – und die sind nunmal zentral für Innovation.

