



ON THE WAY TO NEW WORK

**Wenn Arbeit zu etwas wird,
was Menschen stärkt.**

Swantje Allmers
Michael Trautmann
Christoph Magnussen

Vahlen

„Ich will dieses Buch!“

Matze Hielscher, Medienunternehmer, Podcaster und Buchautor

„New Work ist mehr als Tischkicker, Sofas und Hunde im Büro, es ist die Chance für mehr Sinnhaftigkeit und echte Antworten auf die großen Herausforderungen unserer Zeit.“

Tina Müller, CEO Douglas Group

„Dieses Buch ist eine frohe Botschaft für alle, die sich bei dem Wort Veränderung nicht sofort im Blackberry verkrallen. Wenn das Bild der Arbeit neu entworfen werden muss, dann ist dieses Buch die Sixtinische Kapelle.“

Micky Beisenherz, Autor, Moderator und kritischer Geist

„Die Autor:innen nehmen uns mit auf eine Reise, an der wir alle teilnehmen werden, auch wenn wir sie nicht gebucht haben.“

Claudia Willvonseder, ehe. Global CMO *IKEA* und -
Geschäftsführerin

Dr. Oetker

„Seit über 300 Podcast-Folgen sind Christoph und Michael ‚On The Way to New Work‘. Zusammen mit Swantje haben sie nun das lange versprochene Buch nachgelegt. Es dürfte der Goldstandard werden für deutschsprachige Literatur zu diesem Thema. Ich weiß, wie viel Arbeit und Leidenschaft darin stecken.“

Philipp Westermeyer, Gründer und CEO *Online Marketing - Rockstars*

„Ich glaube, dass wir im 21. Jahrhundert die Möglichkeit haben, die Arbeit um das Leben herum zu bauen.“

Sascha Lobo, Blogger, Autor und Journalist

„Wer sind wir eigentlich und was ist es, was wir wirklich wollen?

Was

braucht unsere Gesellschaft gerade jetzt? ‚On the Way to New Work‘

liefert Inspiration und Antworten auf zentrale Fragen. Vor allem aber

kommt das Buch zum richtigen Zeitpunkt.“

Oliver Wurm, Medienunternehmer

„Die Digitalisierung hat die Art, wie wir arbeiten, verändert. Die Corona-Pandemie hat dies noch beschleunigt. Doch Remote Work ist nicht gleich New Work. Die Veränderungen, die wir noch vor uns haben, werden uns fordern und gehen uns alle an.“

Alexander Sixt, Co-CEO der *Sixt SE*

„Die Beiträge in diesem Band zeigen, wie Selbstbestimmung geht, der Kern der New Work, wie sie Fritjof Bergmann dachte. Es ist die real existierende Zukunft der Arbeit.“

Wolf Lotter, Transformationsexperte, Autor und -
Gründungsmitglied

brand eins

On the Way to New Work

Wenn Arbeit zu etwas wird,
das Menschen stärkt

von

**Swantje Allmers
Michael Trautmann**

und

Christoph Magnussen

Verlag Franz Vahlen München

V

INHALTSÜBERSICHT

Vorwort von Verena Pausder

Einführung

Teil 1: Starkes Ich

1/ Selbstreflexion

2/ Sinnfindung

3/ Selbstmanagement

4/ Gewohnheiten

5/ Gesundheit

6/ Freiheit

7/ Kreativität

9/ Resilienz

8/ Lernen

Teil 2: Starkes Wir

10/ Organisation

11/ Agilität

12/ Zusammenarbeit

13/ Kommunikation

14/ Meetings

15/ Räume

16/ Führung

17/ Ziele

18/ Kultur

Teil 3: Starke Gesellschaft

19/ Bildung

20/ Diversität

21/ Technologie

22/ Nachhaltigkeit

23/ Utopien

Nachwort von Stephan A. Jansen

Endnoten

Autorenprofile

Danke

VORWORT VON VERENA PAUSDER

Wer in die Zukunft sieht, sieht vor allem Unsicherheit: Die Klimakrise ist die größte Herausforderung unserer Zeit und der letzte Bericht des Weltklimarats ernüchternd. Bei der Digitalisierung fallen wir in Europa zurück, verlieren immer mehr an digitaler Wettbewerbsfähigkeit, während alle großen Tech-Firmen in den USA oder China gegrendet werden. Unsere Kinder bekommen in unserem Bildungssystem heute nicht die Fähigkeiten mit auf den Weg, die sie für die Lebens- und Arbeitswelt von morgen brauchen.

Was wie eine düstere Prognose wirkt, ist aber vor allem ein Handlungs-Appell an uns alle, es ab jetzt besser zu machen. Ein Appell, zu überdenken, wie wir heute lernen, arbeiten, führen und Politik machen. Und ein Appell, auch die Kosten des Nicht-Tuns zu berücksichtigen, also mehr Schmerz zu empfinden ob all der Dinge, die wir bisher aus fehlendem Mut nicht versucht und ausprobiert haben.

Das fängt in den Schulen an. Hören wir auf, Kindern den Weg und das Ziel vorzuschreiben. Schulen brauchen mehr Freiräume. Ermöglichen wir das zum Beispiel mit einem FREI-Day: An einem Tag in der Woche arbeiten Kinder an einem Projekt ihrer Wahl – mit engem Bezug zu den UN-Zielen für nachhaltige Entwicklung – und Lehrer:innen können mit neuen

Lernmethoden experimentieren. Und Entschlacken wir das Curriculum, um mehr Platz für digitale Bildung, Kreativität und fächerübergreifenden Unterricht zu schaffen! Muten wir unseren Kindern mehr Eigenständigkeit und Freiheit zu, damit sie lernen, ihre eigenen Antworten auf die Fragen der Zukunft zu finden. Bilden wir sie zu Gestalter:innen der Zukunft aus, damit sie ihr volles Potenzial entfalten und an den Herausforderungen von morgen mitarbeiten können.

Lassen wir auch in Unternehmen die Mitarbeiter:innen von der Leine. Statt festzulegen, wo, wie und wann Menschen arbeiten, ermöglichen wir ihnen lieber eine Arbeit, die sie wirklich, wirklich wollen. Das bringt die besten Leistungen jedes:r Einzelnen hervor. Denn die Mitarbeitenden werden ja bezahlt, weil sie denken und nicht, weil sie da sind. Damit wird Vertrauen zur Basis unseres Führungsverständnisses und wir treten bei der Arbeit nicht nur professionell „kontrolliert“ auf, sondern als Menschen, die Ecken, Kanten, Bedürfnisse und Familien haben.

Und seien wir selbst wählerisch, worauf wir unsere Fähigkeiten, unsere Zeit und Konzentration verwenden. Trauen wir uns, nach dem „Warum“ zu fragen. Denn wer weiß, warum er oder sie etwas tut, kann aus seiner Arbeit mehr Energie ziehen, als dass sie Energie frisst. Sich mit seinen Talenten und Fähigkeiten für ein höheres gesellschaftliches Ziel einzusetzen, ist nicht nur ehrenwert, sondern führt zu Motivationsschüben, einer höheren Job-Zufriedenheit und uns alle ein Stück näher an unser Ziel, die Herausforderungen der Zukunft gemeinsam zu meistern.

viii Und wenn wir unsere Schulen neu aufgestellt, unsere Unternehmen menschlicher gestaltet haben und uns unserem individuellen „Warum“ bewusst sind, dann bringen wir auch mehr Mut in die Politik. Wir hören auf, den Zugang zu Spitzenämtern nur über Parteikarrieren zu kontrollieren, sondern ermutigen Quereinsteiger:innen, ihre Erfahrungen in die Politik einzubringen. Wir trauen uns, ambitionierte Ziele auszusprechen und den Fortschritt transparent zu messen – auch wenn das heißt, Fehler eingestehen zu müssen. Wir hören mit Jugendbeiräten in Ministerien den Ideen der kommenden Generationen zu, statt nur von oben herab zu erklären, warum vieles nicht geht.

Und wir erkennen an, dass wir nicht immer nur Forderungen an Politik oder Großkonzerne stellen dürfen, sondern selbst Verantwortung übernehmen müssen.

Wir alle haben viel zu tun, damit Deutschland und Europa auch in Zukunft als Innovationsstandorte relevant bleiben. Deshalb wünsche ich mir, dass dieses Buch viele Leser:innen dazu inspiriert, mutiger zu sein, unternehmerischer zu denken und immer das Ziel vor Augen zu haben, gesellschaftlich etwas bewegen zu wollen – ein Teil der Lösung zu werden. Diese Lösungen werden wir brauchen, denn das entscheidende Jahrzehnt hat bereits begonnen.

„Die Menschen, die so verrückt sind zu glauben, dass sie die Welt verändern können, sind diejenigen, die es tun.“

Steve Jobs, Unternehmer und Visionär

Die Welt, in der wir leben und arbeiten, hat sich in den letzten zwei Jahrzehnten deutlich gewandelt – sowohl kulturell als auch technologisch. Ein Wandel, der in Zukunft mit noch höherer Geschwindigkeit stattfinden wird, getrieben durch neue Technologien und den großen Herausforderungen, vor denen wir stehen. Die Corona-Pandemie hat unseren Arbeits- und Lebensalltag ebenfalls verändert. Gleichzeitig werden die Grenzen unseres bisherigen Wachstums immer offensichtlicher, wenn wir uns den Zustand unseres Planeten anschauen. Nichts davon kommt ohne Vorwarnung. Der Philosoph Frithjof Bergmann hat dies in den frühen 1980er-Jahren vorhergesehen, als er die vier Tsunamis benannte:

1. die sich immer weiter öffnende Schere zwischen obszönem Reichtum und schrecklicher Armut,
2. die Verschwendung unserer natürlichen Ressourcen,
3. die fortschreitende Zerstörung unseres Klimas,
4. die Zerstörung unserer Kultur.

Bergmann sah die Ursachen der vier Tsunamis in einer fehlgeleiteten Entwicklung unseres Verständnisses von Arbeit und Wirtschaft. Für viele Menschen sei Arbeit zu etwas geworden, das krank mache und schwäche. In der von ihm gegrendeten New-Work-Bewegung sah er die Chance, diese Entwicklungen umzukehren und Menschen zu stärken.

Wir brauchen mehr denn je nachhaltige Formen des Wachstums und Wirtschaftens, um die Herausforderungen unserer Gesellschaft zu bewältigen und in Chancen für uns alle zu verwandeln. Das, was uns hierhergebracht hat, wird uns nicht weiterbringen. New Work ist – fasst man den Begriff weit genug – ein Teil der Lösung. Es ist weit mehr als ein Modebegriff oder der Versuch, Arbeit für eine kleine Gruppe ohnehin privilegierter Menschen noch angenehmer zu gestalten. Neues Arbeiten und neues Wirtschaften muss jede:n erreichen – von den Mitarbeitenden im Supermarkt, in der Pflege oder der Fabrik bis hin zu den Vorstandsvorsitzenden der DAX-Konzerne. Es gibt zahlreiche Beispiele, die zeigen, dass es geht, und die Erkenntnis, dass eine umfassende Veränderung nur so funktionieren kann, verbreitet sich.

Dieses Buch befasst sich mit der Frage, wie Arbeit zu etwas wird, das Menschen stärkt, Organisationen resilienter macht und zur Lösung unserer gesellschaftlichen Herausforderungen beiträgt. Es ist eine Synopse aus über 300 Podcast-Gesprächen, unseren Erfahrungen aus Beratungsmandaten, Coachings, Unternehmensaufbau und Führung sowie dem, was wir von Expert:innen gelernt haben, und nicht zuletzt aus unseren eigenen Erlebnissen und Fehlern.

Das Buch ist in drei Teile gegliedert:

- **Starkes Ich:** individuelle Ansatzpunkte, um mehr Sinn und Erfüllung in der eigenen Arbeit zu erleben.
- **Starkes Wir:** Ansätze, um die Zusammenarbeit im Team und als Organisation sinnvoll zu gestalten.
- **Starke Gesellschaft:** gesellschaftliche Chancen und Herausforderungen, mit denen wir uns (auch) im Kontext Arbeit auseinandersetzen sollten.

Wir haben das Buch so aufgebaut, dass es entweder von vorn bis hinten durchgelesen werden kann oder dass die Kapitel, je nach Interesse, einzeln gelesen werden können.

Es enthält viele Impulse und Beispiele dafür, wie die Umsetzung in der Praxis aussehen kann. Probieren Sie aus, was Ihnen passend erscheint, und entwickeln Sie Ihre eigene New-Work-Philosophie. Der Weg zur Neuen Arbeit ist eine persönliche Reise, die für uns noch lange nicht abgeschlossen ist. Dieses Buch soll als Reiseführer dienen und wir freuen uns, wenn sich unsere Wege auf der Reise kreuzen. #onthewaytonetwork

1 Teil 1: Starkes Ich

SELBSTREFLEXION

„Wenn Sie einen Dokumentarfilm über Ihr Leben machen, was sind die entscheidenden Momente?“

Manfred Kets de Vries, Management-Professor und Psychoanalytiker

Unsere Podcast-Folgen eröffnen wir in aller Regel mit derselben Frage: „Wie bist du der Mensch geworden, der du heute bist?“ Diese Frage beantworten unsere Gäste sehr unterschiedlich – sowohl, was die Länge angeht, als auch die Art und Weise, was und wie sie es sagen. Doch niemand nimmt diese Frage auf die leichte Schulter, denn sie berührt unsere prägenden Momente. Das können Weggabelungen sein, an denen wir richtig oder falsch abgebogen sind. Es können Fehler, besondere Erfahrungen, wichtige Begegnungen oder besondere Lebensphasen sein. Es geht bei dieser Frage um unsere Reise zu uns selbst.¹

Wir Menschen schaffen es, eine Zeit lang ohne Rücksicht auf die eigenen Wünsche, Fähigkeiten und Talente zu arbeiten. Das führt uns allerdings häufig in Situationen, die uns nicht glücklich machen. Oft folgen wir Glaubenssätzen, inneren Realitäten oder fest verankerten Meinungen über uns selbst

und Gesetzmäßigkeiten der Welt, ohne sie zu hinterfragen. Dazu zählen auch und ganz besonders die vielen gut gemeinten Ideen von Eltern, die häufig ihre eigenen und oft ebenfalls schon auf sie übertragenen Wahrheiten weitergeben. Früher oder später kommen die meisten von uns jedoch an den Punkt, an dem wir uns fragen, ob wir wirklich das Leben führen, das wir uns wünschen, beziehungsweise worum es uns im Leben geht. Selbstreflexion kann der erste Schritt sein, um diese Fragen zu beantworten. Wenn wir wissen, von wo aus wir starten und wohin wir wollen, haben wir gute Chancen, den für uns richtigen Weg einzuschlagen. Nur wenn wir die Notwendigkeit für Veränderungen erkennen, werden wir die Kraft finden, diese auch einzuleiten, und nur wenn wir mit uns arbeiten und nicht gegen uns, können wir selbstbestimmter, erfüllter, gesünder und damit langfristig auch glücklicher werden.

Frithjof Bergmann, der Begründer der New-Work-Bewegung, hat in Arbeit immer das Potenzial gesehen, uns Menschen zu stärken, anstatt uns zu schwächen.² Die Voraussetzungen dafür sind die passenden Rahmenbedingungen und dass das, was wir tun, zu unseren inneren Einstellungen, unseren Ressourcen und Talenten passt. Darum beginnt die Reise zu New Work mit dem Thema Selbstreflexion. Hierbei geht es uns vor allem um das Erkennen und Annehmen unserer Persönlichkeit mitsamt unseren Stärken, Schwächen und vielleicht auch blinden Flecken. Die Welt ist voller Werkzeuge, die uns dabei helfen.

⁴**STÄRKEN STÄRKEN**

„Die meisten Menschen glauben zu wissen, was sie können.
Sie liegen falsch. Oft wissen die Menschen, was sie nicht
können – und selbst da liegen sie häufiger falsch als richtig.
Und doch kann eine Person nur aus Stärke Leistung erbringen.
Man kann Leistung nicht auf Schwächen aufbauen,
geschweige denn auf etwas,
das man überhaupt nicht tun kann.“

Peter F. Drucker, Ökonom und Autor

Marcus Buckingham und Donald O. Clifton haben sich in ihrem beruflichen Wirken einer gemeinsamen Leidenschaft verschrieben. Sie ermutigen und befähigen Menschen dazu, ihre individuellen Stärken einzusetzen. Ihrer Erfahrung nach unterliegen die meisten Unternehmen zwei großen Irrtümern, wenn es um die Entwicklung ihrer Mitarbeiter:innen geht: der Annahme, dass jeder Mensch auf fast allen Gebieten relevante Kompetenzen erwerben kann, und dass der größte Raum für Leistungssteigerung in unseren größten Schwächen liegen würde. Wirklich erfolgreiche Unternehmer:innen und Manager:innen gehen genau vom Gegenteil aus, nämlich, dass die Talente aller Mitarbeiter:innen einzigartig und dauerhaft sind und dass der größte Spielraum für individuelle Leistungssteigerung im Bereich der größten Stärken und eben nicht bei den Schwächen liegt. Es gibt unzählige Verfahren, die uns bei der Suche nach unseren Stärken unterstützen können. Wir konzentrieren uns hier auf jene, die wir immer wieder von unseren Gästen gespiegelt bekommen haben und selbst seit Jahren erfolgreich einsetzen.

— Der Stärkenfinder

„Da der größte Spielraum für das Wachstum eines jeden Menschen in den Bereichen seiner größten Stärke liegt, sollten Sie Ihre Trainingszeit und Ihr Geld darauf konzentrieren, ihn über seine Stärken aufzuklären und Wege zu finden, um auf diesen Stärken aufzubauen, anstatt zu versuchen, seine Fähigkeitslücken' zu schließen.“

Donald O. Clifton, Psychologe, Pädagoge, Autor und Unternehmer

Regelmäßig befragt das Meinungsforschungsinstitut *Gallup* Menschen in der ganzen Welt zum Thema Arbeit. Dabei kommt es immer wieder zu Ergebnissen, die zum Teil schockierend sind. Auf die Frage, ob Menschen in ihrem Job jeden Tag die Möglichkeit haben, das zu tun, was sie am besten können, antworten global gesehen nur 20 Prozent mit „Ja“. ³ Erschwerend kommt hinzu, dass diese Zahl tendenziell noch schlechter wird, je länger jemand in einem Unternehmen beschäftigt und je höher die Position in der Hierarchie ist.

⁵Auf der Grundlage von über zwei Millionen Gesprächen zu den individuellen Stärken und zahlreichen Expertengesprächen haben Donald O. Clifton und sein Team insgesamt 34 menschliche Talente extrahiert. ⁴ Nach ihrer eigenen Einschätzung kann diese Liste nicht vollständig sein, aber so wie es möglich sei, mit den 88 Tasten eines Klaviers Musik in einer Bandbreite von Mozart bis Madonna zu spielen, so gelänge es auch mit den 34 Talenten, der Individualität von Menschen gerecht zu werden. Der *CliftonStrengths*-Test hilft bei

der Selbsteinschätzung und der persönlichen und beruflichen Weiterentwicklung. Er gibt zudem wertvolle Anregungen bei der Besetzung von Stellen, der Zusammenstellung von Teams und der Führung von Mitarbeiter:innen. Christoph hat das Tool in seiner Firma schon vor Jahren eingeführt. Jede:r neue Kolleg:in führt den *CliftonStrengths*-Test durch. Hierbei geht es zunächst darum, sich der eigenen Stärken bewusst zu werden und zu lernen, diese bestmöglich in die Zusammenarbeit einzubringen und die eigenen Bedürfnisse zu kennen. Außerdem nutzt das Team diese Information, um regelmäßig abzugleichen, ob alle Kolleg:innen optimal eingesetzt sind und wer bei neuen Projekten oder zu vergebenden Rollen die passenden Fähigkeiten mitbringt. Jedes Teammitglied zeigt außerdem seine fünf Topstärken öffentlich im *Slack*-Profil. Die gefühlte Zufriedenheit und die Qualität und Quantität des Outputs haben sich seitdem signifikant verbessert. Es gibt weniger Konflikte und die verbleibenden Konflikte werden unter Kenntnis der Stärken der jeweiligen Beteiligten schneller und nachhaltiger gelöst.

— Die 24 Charakterstärken

„Das gute Leben besteht darin, Glück zu erlangen, indem wir jeden Tag unsere Stärken in den Hauptbereichen des Lebens einsetzen. Das sinnvolle Leben fügt eine weitere Komponente hinzu: die Nutzung derselben Stärken, um Wissen, Macht oder Güte weiterzugeben.“

Martin Seligman, Psychologe und Autor

Der Psychologe Martin Seligman gilt als einer der Wegbereiter der positiven Psychologie. Sein Ziel: „Zunehmendes Aufblühen durch die Verstärkung von positiven Gefühlen, Engagement, Sinn, positiven Beziehungen und Erfolg.“⁵ Hierfür haben er, sein Kollege Christopher Peterson und ein Team aus insgesamt 55 Wissenschaftler:innen drei Jahre lang die zentralen Werke und Studien der Menschheitsgeschichte untersucht, die sich mit dem Themenkomplex „menschliche Stärken“ befassen. Angefangen bei Aristoteles und Platon, über die großen Weltreligionen bis hin zu zahlreichen anderen großen Denker:innen und Philosoph:innen der letzten 2.500 Jahre, ist diese Arbeit der umfassendste Versuch, die positiven Stärken beziehungsweise Eigenschaften des Menschen zu überprüfen, zusammensetzen, zu erforschen und zu klassifizieren. Das Ergebnis ist eine gemeinsame Sprache zum Verständnis und zur Diskussion dieser Kern-Kapazitäten.⁶

Der daraus entstandene Test ordnet 24 Charakterstärken aus sechs Gruppen⁷ in eine individuelle Reihenfolge. Der dazu verwendete Fragebogen, der auch in deutscher Sprache frei zugänglich ist, wurde vom *Values in Action Institute* (VIA) unter der Leitung von Peterson und Seligman erstellt.⁸

Der Test bestätigt häufig viel von dem, was wir bereits intuitiv über uns wissen. Es sind allerdings auch Überraschungen möglich und auch die Reihenfolge liefert spannende Erkenntnisse. Für Martin Seligman hat allein die Kenntnis der Charakterstärken einen großen Effekt. Sie vermittele der Person das Gefühl von Inhaberschaft und Authentizität, verleihe Begeisterungsfähigkeit, ermögliche eine steile Lernkurve, stärke die Motivation, unsere Stärken einzusetzen, und

unterstütze uns dabei, die für uns richtigen Projekte und Tätigkeitsfelder zu entdecken und uns mit Freude und Enthusiasmus einzubringen.

VERHALTENSMUSTER UND PRÄGUNGEN

„Es geht ums Leben, nicht ums Überleben.“

Elke Menzel, Executive Coach und Unternehmerin

Der Vater von Elke Menzel hatte große Pläne für seine Tochter. Das ehemalige Vorstandsmitglied der *BMW AG* gründete nach seiner Konzernkarriere eine Unternehmensberatung, in der seine Tochter eine wichtige Rolle spielen sollte. Die studierte Kommunikationswissenschaftlerin und Psychologin sollte ihrem Vater an die Spitze des Beratungsunternehmens folgen – soweit der Plan. Elke hatte eine andere Idee für ihre Zukunft. Sie hatte einige Jahre zuvor ein Persönlichkeitsseminar, und zwar den *Hoffman*-Prozess, absolviert. Diesen Prozess haben seit seiner Gründung in den USA vor mehr als 60 Jahren mittlerweile über 100.000 Menschen durchlaufen. Für Elke war diese Erfahrung so prägend, dass sie für sich entschied, dass ihr beruflicher Weg sie aus der Unternehmensberatung in diese Art von Arbeit führen würde. Sie ist heute als Executive Coach unter anderem zu den Themen Führungsverhalten und emotionale Kompetenz tätig. Seit über 20 Jahren ist Elke Trainerin im *Hoffman*-Seminar und seit drei Jahren die geschäftsführende Gesellschafterin des *Hoffman* Instituts in Deutschland.⁹

Im achttägigen Seminar, in dem sich die Teilnehmer:innen vollständig von der Außenwelt abkapseln, geht es zunächst darum, zu erkennen, welche Verhaltensmuster und Prägungen ihrer Kindheit sie heute noch ausmachen. Zentrale Aspekte sind:

1. der Ausgangspunkt, dass wir als Menschen eine Einheit aus den vier Dimensionen Körper, Intellekt, Emotionen und Seele sind,¹⁰
2. das Phänomen der negativen Liebe, die wir als Menschen in unserer frühesten Kindheit bekommen haben, und
3. die Arbeit mit dem „inneren Kind“, die uns unter anderem dabei helfen soll, uns mit unseren negativen Glaubenssätzen zu konfrontieren und diese aufzulösen.

Teilnehmer:innen berichten, dass es ihnen mithilfe der *Hoffman-Woche* gelungen sei, eigene Limitationen zu erkennen, zum Teil aufzulösen oder sogar umzukehren. Der Prozess half ihnen außerdem zu erkennen, wo ihre Prioritäten und ihre wahre Bestimmung liegen und was ihnen auf dem Weg dorthin helfen und was sie bremsen könnte.

Einen ähnlichen Ansatz beschreibt die Psychologin und Autorin Stefanie Stahl in ihren Büchern *Das Kind in dir muss Heimat finden* und *Jeder ist beziehungsfähig*.¹¹ Da die Menschen ihre wesentlichen Prägungen in den ersten Lebensjahren erhalten, ist es für sie unerlässlich, sich mit dieser Phase zu beschäftigen. Grob vereinfacht geht die Arbeit mit dem „inneren Kind“ davon aus, dass wir uns alle bereits als Kinder von unseren Eltern ungewollt Verhaltensmuster anschauen, die uns in unseren Reaktionen beeinflussen. Diese Muster können sowohl positive

als auch negative Konsequenzen für die betroffene Person und ihr Umfeld haben. Sie spricht in diesem Zusammenhang auch vom Schattenkind und Sonnenkind. Sind uns diese Verhaltensmuster nicht bekannt, können wir aufgrund negativer Verhaltensmuster und Glaubenssätze immer wieder in unerwünschte Situationen oder Konflikte kommen, die sich unauflösbar anfühlen. Wenn wir uns trauen, uns insbesondere mit den negativen Glaubenssätzen näher zu beschäftigen, haben wir die Chance, zu mehr und zu besseren Handlungsoptionen zu kommen.¹²

LANGUAGE AND BEHAVIOUR PROFILING

„Achte nicht nur darauf, was die Menschen sagen, sondern auch darauf, wie sie es sagen.“

Shelle Rose Charvet, Autorin und Kommunikationsexpertin

Die Technik des Profiling¹³ dürfte den meisten von uns zum ersten Mal im Zusammenhang mit fiktiver polizeilicher Ermittlungsarbeit begegnet sein. Was den ermittelnden Behörden die Arbeit erleichtert, findet zunehmend auch Anwendung in nicht kriminellen Bereichen, so auch beim Thema Arbeit.

Der Ausgangspunkt des Language and Behaviour (LAB) Profiling besteht darin, dass jeder Mensch Muster und Präferenzen hat, die dessen Persönlichkeit ausmachen. Sie spiegelt sich unter anderem in den unbewussten Sprachmustern und der Körpersprache wider. Das heißt, nahezu jede:r verrät anderen dauernd unbewusst, wie er oder

sie „tickt“. Nur die Wenigsten sind in der Lage, dies zu entschlüsseln und zu nutzen. LAB-Profilings beschreibt anhand von 14 Mustern, wodurch ein Mensch motiviert wird, was dieser benötigt, um produktiv und erfüllt zu arbeiten und wie er oder sie Entscheidungen trifft. Mit diesen Informationen ist es unter anderem möglich, Menschen zu motivieren, berufliche Entwicklungen zu prognostizieren und Zusammenarbeit erfolgreich zu gestalten. Das Besondere am LAB-Profilings ist, dass sich viele Muster in einem einfachen Gespräch identifizieren lassen und wir darauf basierend unsere Sprache so anpassen können, dass wir in den Mustern des/der anderen sprechen – statt in unseren eigenen – und somit maximale Wirkung erzielen. Insofern ist dies ein wirksames Kommunikations- und Führungstool. Darüber hinaus liefert das LAB-Profilings konkrete Ansatzpunkte für die eigene Weiterentwicklung und dafür, individuelle Kommunikations- und Denkmuster zu reflektieren.

Die Grundlage der LAB-Muster stützt sich weitgehend auf die Arbeit von Carl Gustav Jung, wie er sie in seinem Buch *Psychologische Typen*¹⁴ beschrieb. Jungs Werk wurde unter anderem von Isabel Briggs Myers fortgesetzt, die es für die Erstellung des „Myers-Briggs-Typenindikators“ (kurz: MBTI) nutzte. Im Zusammenhang mit der Analyse der Muster und Präferenzen sind einige Faktoren erwähnenswert. LAB-Merkmale sind:

- **weder gut noch schlecht:** Im Rahmen des LAB-Profilings geht es vielmehr darum, das Umfeld und die Aufgaben zu finden, bei denen die eigenen Muster beziehungsweise die Muster anderer eine Stärke sind,

- **als Kontinuum zu verstehen:** Wir können starke Präferenzen in eine bestimmte Richtung haben oder auch mittig zwischen den Polen stehen und daher sehr flexibel sein,
- **kontextabhängig:** Wir können beispielsweise im beruflichen Kontext andere Präferenzen haben als in privaten Zusammenhängen und
- **änderbar:** Einzelne Muster können sich über bestimmte Zeiträume hinweg oder durch einschneidende Ergebnisse verändern. Die grundsätzlichen Motivationsfaktoren und Arbeitspräferenzen bleiben in der Regel über mehrere Jahre hinweg stabil.

Unsere Muster drücken aus, was uns motiviert und demotiviert und was uns Energie gibt oder entzieht. Das bedeutet allerdings nicht, dass wir uns ausschließlich an unseren Präferenzen ausrichten sollten. Vielmehr können wir darüber auch lernen, besser mit Situationen umzugehen, die nicht unseren Präferenzen entsprechen. Wenn ein Mensch zum Beispiel weiß, dass ihn die Zusammenarbeit im Team mehr Energie kostet, als sie ihm gibt, kann er sich dennoch darauf einlassen in dem Bewusstsein, dass dies trotzdem wichtig ist, und sich entsprechend darauf einstellen. Für Swantje war die Auseinandersetzung mit dem Thema im Rahmen einer Coaching-Ausbildung Pflichtbestandteil. Sie fand das Thema am Anfang nicht spannend, weil sie annahm, sich ja schon ganz gut selbst zu kennen. Durch die Beschäftigung mit ihrem eigenen Profil wurde ihr plötzlich vieles klar, zum Beispiel, warum es ihr schwer fällt, Ziele und Visionen zu formulieren, sie allerdings schnell erkennt, worauf bei der Umsetzung zu achten

ist. Warum sie in ihrem ersten Job zu einem Zeitpunkt kündigte, den keiner (inklusive ihrer selbst) verstand, und warum Workshops für sie anstrengend sind, während sie stunden- oder auch tagelang allein arbeiten kann. Heute ist Swantje eine der in Deutschland führenden LAB-Trainer:innen und Coaches. Mit dieser Arbeit möchte sie das, was sie für sich aus der Methode mitnehmen konnte, an andere weitergeben.¹⁵

9 GEBEN UND NEHMEN

„Wenn du ein großzügiger Geber sein willst, musst du auf selbstsüchtige Nehmer achten.“

Adam Grant, Organisationspsychologe und Autor

Der Organisationspsychologe Adam Grant gehört zu den renommiertesten Vertretern seiner Zunft. Im Alter von nur 28 Jahren wurde er der jüngste Professor an der *Wharton Business School*. Seine TEDTalks erreichen ein Millionenpublikum. In seinem Buch *Geben und Nehmen* teilt er die Menschheit in drei Gruppen auf – Geber:innen, Nehmer:innen und Tauscher:innen. Er kategorisiert sie über ihr Verhalten in menschlicher Interaktion, wie sie zum Beispiel im Berufsalltag in Form von Zusammenarbeit innerhalb von Organisationen oder, über die Grenzen dieser hinweg, in Form von Geschäftsbeziehungen stattfindet.

- **Nehmer:innen** sind demnach immer darauf aus, mehr zu bekommen, als sie selbst bereit sind zu geben. Sie suchen nach ihren Vorteilen. Dabei geben sie sich häufig als

vermeintlich faire Tauscher:innen aus und (ent-)täuschen ihr Gegenüber damit oft mit Vorsatz.

- **Tauscher:innen** erwarten immer eine Gegenleistung, die sich – für sie – wie ein fairer Austausch anfühlt.
- **Geber:innen** erwarten keine Gegenleistung, sondern geben freiwillig, und das aus einer inneren Überzeugung. Sie kommen häufig aus Familien mit mehreren Kindern und haben oft jüngere Geschwister. Geber:innen sind gute Zuhörer:innen und haben seltener ein Problem, sich verletzlich zu zeigen. Geber:innen sind sowohl die besseren Verkäufer:innen als auch die besseren Verhandlungspartner:innen, da sie sich in die Perspektive des Gegenübers versetzen können und das auch wollen. Geber:innen, so Grant weiter, fördern Kreativität und Exzellenz in ihrer Umgebung.

Grant zeigt auch den Zusammenhang zwischen der Zugehörigkeit zu einer Gruppe und der individuellen Leistungsbilanz beziehungsweise dem Einkommen auf. Während sich Nehmer:innen und Tauscher:innen hier eher im Mittelfeld bewegen, sind die Geber:innen überproportional bei den am wenigsten erfolgreichen und ebenfalls überproportional bei den erfolgreichsten Menschen vertreten. Grant nennt zahlreiche, zum Teil überraschende Beispiele. So beschreibt er mit George Meyer einen Geber, der unter anderem als langjähriger Autor der Show *Saturday Night Live* tätig war. Trotz des hohen Konkurrenzdrucks, dem die Autor:innen im Produktionsprozess der Show ausgesetzt waren, verhielt sich Meyer anders, als es zu erwarten war. Jede:r andere wollte für die großen Namen arbeiten, um

möglichst viel Sendezeit zu gewinnen. Meyer hingegen schrieb oft für weniger bekannte Darsteller:innen und nahm sich außerdem Zeit, um anderen Autor:innen Feedback zu geben. Sein Fokus war die Arbeit hinter den Kulissen. Er tat, was nötig war, ohne sich um Anerkennung zu bemühen, und schuf dabei ein sicheres Umfeld für andere Autor:innen, in dem sie kreative Risiken eingehen konnten.¹⁶ Adam Grant ist so ¹⁰sehr davon überzeugt, dass die Welt mehr Geber:innen braucht, dass er zu diesem Zweck zusammen mit Cheryl und Wayne Baker die *Give and Take, Inc.*, gründete, um das Thema Geben zu institutionalisieren. Dabei ermutigt er Menschen dazu, Vorbild zu sein und nicht nur zu geben, sondern auch den Geber:innen-Instinkt in anderen zu wecken. Er fordert uns auf, mehr um Rat und Hilfe zu fragen und bittet uns, jederzeit auch unsere Hilfe anzubieten. Auf seiner Website bietet er einen kostenlosen Test an, mit dem wir schnell herausfinden können, wie viel Geber:in, wie viel Nehmer:in und wie viel Tauscher:in in uns steckt.¹⁷

REGELMÄSSIGES FEEDBACK HILFT

„Feedback ist keine Raketenwissenschaft.
Es ist schwieriger.“

Therese Huston, Autorin und Beraterin

„Woran liegt es, dass lebenslanges Lernen nicht in der Kultur von Firmen steckt?“, fragt Jenny von Podewils, die Volkswirtschaftslehre und Politik in St. Gallen und Oxford studierte und schon sehr früh davon überzeugt war, dass sich

soziales Engagement und Unternehmertum nicht widersprechen müssen. Nach dem Studium war sie zunächst im Bereich Vertrieb und Business Development bei einem Clean-Tech-Start-up und dann bei der *ZEIT Verlagsgruppe* tätig. Zusammen mit Kajetan von Armansperg hat sie danach *Leapsome* gegrendet. „Ich habe einen fantastischen Mitgrender“ fasst Jenny die Beziehung zu Kajetan zusammen. Dieser Satz klingt aus ihrem Mund glaubwürdig, denn Jenny macht in unserem Gespräch mehrfach deutlich, wie sehr sie daran glaubt, dass diese kleinen „Expressions of Gratitude“ (Ausdrucksformen der Dankbarkeit) dabei helfen, um sich als Team und Organisation weiterzuentwickeln. Genau darum geht es auch bei *Leapsome*. Das Kernprodukt ist eine Software, die dabei unterstützt, die Feedback- und Lernkultur in Unternehmen zu verbessern. *Leapsome* triggert hierzu die Feedbackinteraktionen. Jede:r Mitarbeiter:in kann von jeder:jedem Kolleg:in Feedback anfordern oder auch ungefragt Feedback geben. Das erfolgt persönlich und unter Nennung des Klarnamens. Darüber hinaus hilft *Leapsome* dabei, Feedbackgespräche vorzubereiten und transparente Zielprozesse darzustellen, zu kaskadieren und den Zusammenhang individueller Ziele mit dem großen Ganzen zu verdeutlichen. Ein Analytics-Tool unterstützt außerdem dabei, auf Basis der Feedbacks den eigenen Weiterbildungsbedarf zu ermitteln. Jenny und ihren Partner treibt die Vision, jede Kollegin und jeden Kollegen in den „Driver’s Seat“ der eigenen Weiterentwicklung zu setzen.¹⁸

Natürlich ist Feedback auch ohne technische Unterstützung möglich. Frederic Laloux hat in seinem Buch *Reinventing Organizations* dafür zwei wundervolle Beispiele aufgeführt. Im

ersten beschreibt er, wie an der *Evangelischen Schule Berlin Zentrum* Feedback zu einem Ritual geworden ist. Im Rahmen der regelmäßig stattfindenden Schulversammlung haben Schüler:innen, Lehrer:innen und Kolleg:innen aus der Schulverwaltung am „offenen Mikrofon“ die Möglichkeit, andere zu loben ¹¹und sich bei ihnen zu bedanken. Für die Beteiligten ist das – laut Laloux– ein ganz normales Verhalten und die ehrlichen Geschichten, die dort jeden Freitag zu hören sind, sorgen für ein ganz besonderes Gemeinschaftsgefühl. Kinder und Jugendliche, die ein solches Verhalten schon im Rahmen ihrer Schulausbildung erlernen, tun sich im späteren Leben leichter damit, Feedback zu geben und einzufordern.

Für uns andere, die dies nicht in der Schule gelernt haben, hat Laloux ein anderes Beispiel parat. Es beschreibt den Feedbackprozess der amerikanischen Firma *Sounds True*, deren Mission es ist, „die Welt aufzuwecken“ und Menschen auf ihrem Weg zu persönlichem Wachstum zu begleiten. Das Thema Leistungsbeurteilung, das in vielen Unternehmen zu den Reizthemen zählt, hat *Sounds True* zu einer Gelegenheit für Selbstreflexion und Wertschätzung gemacht. In einem dreistufigen Prozess reflektiert jede:r Mitarbeiter:in mithilfe einer Liste von Fragen die eigenen Ziele und Leistungen. In einem zweiten Schritt finden sich Gruppen zusammen, die regelmäßig miteinander arbeiten. Jede:r erhält anhand von zwei Fragen von jedem Gruppenmitglied ein ehrlich gemeintes Feedback:

1. Was schätze ich an der Zusammenarbeit mit dir?
2. Was ist der Bereich, in dem du dich verändern und noch wachsen könntest?