

WH!TEBOOKS



Susanne Klein

60 Tools für den New Work Coach

Transformation aktiv
gestalten

GABAL

Susanne Klein

60 Tools für den New Work Coach

*Inspirierend für Führungskräfte, Trainer, Coachs,
Moderierende, Workshopleitende, Scrum Master
und vergleichbare Rollen*

Susanne Klein

60 Tools für den New Work Coach

Transformation aktiv
gestalten

Externe Links wurden bis zum Zeitpunkt der Drucklegung des Buches geprüft. Auf etwaige Änderungen zu einem späteren Zeitpunkt hat der Verlag keinen Einfluss. Eine Haftung des Verlags ist daher ausgeschlossen.

Bibliografische Informationen der Deutschen Nationalbibliothek

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

ISBN 978-3-96739-015-5

Lektorat: Susanne von Ahn, Hasloh

Umschlaggestaltung: Martin Zech Design, Bremen | www.martinzech.de

Coverabbildung: nd3000/AdobeStock

Autorinnenfoto: Ditmar Kerkhoff

Satz und Layout: Lohse Design, Heppenheim | www.lohse-design.de

Druck und Bindung: Salzland Druck, Staßfurt

© 2020 GABAL Verlag GmbH, Offenbach

Alle Rechte vorbehalten. Vervielfältigung, auch auszugsweise, nur mit schriftlicher Genehmigung des Verlags.

Wir drucken in Deutschland.

www.gabal-verlag.de

www.facebook.com/Gabalbuecher

www.twitter.com/gabalbuecher

www.instagram.com/gabalbuecher



PEFC zertifiziert
Dieses Produkt stammt aus nachhaltig
bewirtschafteten Wäldern und kontrollierten
Quellen.

www.pefc.de

Dieses Buch ist, so gut es möglich war, gegendert. Zur Seite stand mir Geschichtgendern.de. Wenn ich für einen Begriff keine Formulierung gefunden habe, die beide Seiten bedient und gut lesbar ist, habe ich entweder zwischen den Geschlechtern gewechselt oder mich für die einfachste Version entschieden, mit der ich mich auf alle Gender beziehe.

Inhalt

New Work Coaching 9

I NEW WORK CULTURE 23

1. **Das Leitungsteam** 24
 - Tool 1 Komische Phänomene 25
 - Tool 2 Den Korridor definieren 29
 - Tool 3 Drei Boxen 32
 - Tool 4 Iterative Prozesse 36
 - Tool 5 Evolutiv vorgehen 40
 - Tool 6 Reverse Mentoring 43

2. **Kultur und Vertrauen** 49
 - Tool 7 Onboarding mit Heldengeschichten 50
 - Tool 8 Transparenz 54
 - Tool 9 Kultur? Struktur! 57
 - Tool 10 Szenario-Training 60
 - Tool 11 Balance Day 63
 - Tool 12 5:1 – konsequent ermutigen 66

3. **Mindset** 70
 - Tool 13 Spiegel-Session 71
 - Tool 14 Fokus? Außen! 74
 - Tool 15 Stop doing 78
 - Tool 16 Implizite Regeln 81
 - Tool 17 Customer Bowl 85
 - Tool 18 Side-Effects 88
 - Tool 19 Ideen.Blog 91
 - Tool 20 Imperfektion 95

II NEW WORK TEAM 97

4. Working Sessions 98

Tool 21 Single Working Sessions 100

Tool 22 Duo Working Sessions 102

Tool 23 Team Working Sessions 106

Tool 24 50 + 10 110

Tool 25 Walk in, walk out 112

Tool 26 Fitness of Mind 114

Tool 27 3 MT und Co 116

Tool 28 Friendly User Session 119

5. Solution Sessions 121

Tool 29 1, 2, viele 122

Tool 30 Provokative These 124

Tool 31 Working Walk 127

Tool 32 Minimalismus 130

Tool 33 ROFL 134

6. Decision Sessions 137

Tool 34 Konsent oder die beste Lösung 138

Tool 35 Entscheiderbriefing 143

Tool 36 Beratungsregel 146

Tool 37 Beste Lösung + 148

Tool 38 25/5 152

Tool 39 Sekundäre Rationalisierung 155

7. Kollaboration 159

Tool 40 Zielfusion und Erwartungen 159

Tool 41 Interfaces und Co-Creation 163

Tool 42 Sprachlos 166

Tool 43 Stopp 169

Tool 44 Realität anerkennen 172

Tool 45 „Und jetzt?“-Session 174

Tool 46 Gelegenheiten schaffen 177

Tool 47 Feedback? Direkt! 179

Tool 48 Admin of the week 182

III NEW WORK SELF 185

8. Individuen begleiten 186

- Tool 49 Bias als Filter 186
- Tool 50 Die eigenen 90 Prozent 190
- Tool 51 Sokratischer Dialog 195
- Tool 52 Impostor-Phänomen 198
- Tool 53 Überdurchschnittlich 201
- Tool 54 Silent Finish 205

9. Konflikte und Krisen 208

- Tool 55 Auf den Tisch 209
- Tool 56 Bewährtes nutzen 212
- Tool 57 Perspektivwechsel 214
- Tool 58 Verstehen? Respektieren! 217
- Tool 59 Faul? Feige? Eitel? 219
- Tool 60 Persönliche Krisen 224

Silent Finish 228

Danksagung 229

Glossar 230

Quellen, Inspiration und Empfehlungen 234

Die Autorin 237

New Work Coaching

Wäre es nicht schön, wenn New Work ein Selbstläufer wäre? Dann würde es ausreichen, ein cooles Start-up zu gründen oder einen Changeprozess in einem etablierten Unternehmen anzukündigen und fest daran zu glauben, dass ein neues Design oder eine Ansage allein dazu ausreicht, kollaborative Verhaltensweisen auf allen Ebenen zu produzieren. Oder man erwartet einfach, dass alle Personen im Unternehmen ihre Projekte agil managen, stellt einen Scrum Master zur Verfügung oder benennt ganz einfach einen Abteilungsleiter in Chapter Lead oder Squad Lead um. Noch einfacher wäre es, hybrides Führen auszurufen, offene Schreibtischwelten zu bauen oder Menschen ins Homeoffice zu schicken.

Das wäre zwar schön, aber es reicht eben nicht. Zu New Work gehören eine innovative Struktur, eindeutige Spielregeln, eine Kompetenzkultur und Konsequenz. New Work bedeutet, jeder Person im Unternehmen zu ermöglichen, sich selbst zu führen und ihre Kompetenz vollumfänglich einzubringen. Dafür erhält jede Person zugeschnitten auf ihre Kompetenz die entsprechende Verantwortung. Im Gegenzug bemühen sich alle, übergreifend zu denken und entsprechend umsichtig zu handeln. Unabhängig von Hierarchie zählt in New Work nur die Expertise. Notwendig sind ein anderes Denken, eine neue Haltung, das Prinzip Selbstverantwortung und jede Menge Reflexion. Jede Person hat die Aufgabe, sich aktiv zu involvieren und sich der Themen anzunehmen. Anstatt einer Hierarchie gibt es verbindliche Spielregeln, auf deren Einhaltung alle achten. Auch eine besondere Form der Teamarbeit und eine Versunkenheit in Deep Work zeichnen die neue Form der Arbeit aus.

Und: New Work muss gelernt werden. Genauso wie das Spielen eines Instruments. Spaß, Begeisterung und tägliche Übung gehören ebenso dazu wie Erfolgserlebnisse. Weitere Zutaten sind Neugier, eine gute Anleitung und ein Mindset, das von Interesse und Offenheit geprägt ist – unabhängig von der Rolle. Sich als Experte zu verstehen und entsprechend einzubringen und zu handeln ist Aufgabe jedes Mitarbeitenden. Und das Ganze unterstützt von innovativen Tools.

Die meisten New Work Tools sind schnell und einfach zu verstehen. Sie virtuos einzusetzen braucht Fingerspitzengefühl und Erfahrung. Jeder Mensch kann auch schnell begreifen, wie Klavierspielen funktioniert: wechselnd schwarze und weiße Tasten drücken. Der Ton kommt dann von alleine. Was einfach klingt, braucht einen langen Weg zur Virtuosität. „Klavierspielen geht nicht. Ich habe es selbst versucht“, wäre ein vorschnelles Urteil, das uns um einen Mozart oder Einaudi gebracht hätte, hätten diese nach den ersten Versuchen aufgegeben ... Und: Bei New Work sitzt man nicht alleine am Klavier. Es ist vielmehr eine Orchestrierung der Gegebenheiten.

Gegenseitige Unterstützung, Zielfokus und Innovation sind möglich, wenn Teamleistung belohnt wird. Das ist die Voraussetzung für Kollaboration. Der Wettbewerb in kollaborativen Teams findet nur außerhalb des Unternehmens statt. Und in außergewöhnlichen Situationen nicht einmal dort, wenn man an die Impfstoffentwicklung angesichts der Corona-Krise denkt. Die permanente Orientierung an den Geschehnissen des Marktes und der konsequente Fokus auf den Kunden machen stabile Zusammenarbeit und die Fähigkeit, sich als Team zu verstehen und entsprechend innerlich wie äußerlich aufzustellen, notwendig.

Die Entwicklung hin zu kompetentem und selbstverantwortlichem Handeln ist ein permanenter Prozess. Die meisten Menschen können es ja schon, wissen nur noch nicht, wie es im unternehmerischen Umfeld funktioniert. Denn in traditionellen Strukturen wurde ihnen diese Verantwortung abgenommen.

Dabei gibt es niemanden, der die neu gewählte Form der Zusammenarbeit „verordnen“ könnte. Die Entwicklung findet vielmehr evolutiv statt: ein Experimentieren und Konsolidieren im Wechsel. Und nach und nach etabliert sich ein neuer Umgang, eine Kollaboration, wenn alle in ihrem Denken und Tun darauf bedacht sind. Wird diese gepflegt, bleibt sie erhalten. Auch das gehört zur Evolution. Diese Erfahrung machen wir alle im Alltag beim Gebrauch des Gehirns und bei der Benutzung der Muskulatur. Nach kurzer Zeit schon stehen neue Fähigkeiten und Kräfte zur Verfügung – wenn man dranbleibt.

In einem klassischen hierarchischen System zu arbeiten ist viel einfacher und fordert weniger. Mitarbeitende können sich immer rausziehen und sagen: „So wollten es die Führungskräfte ...“ Mit Verantwortung umgehen, sich selbst

strukturieren, Aufgaben finden, priorisieren und sich immer aufmerksam mit seinem Umfeld abstimmen – auch das ist in konsequenter Form für viele Mitarbeitende neu. Sie damit alleine zu lassen, wäre nicht fair. Ein Lernbegleiter, eine Person, die Reflexion anleitet, die Muster bewusst macht und Impulse setzt, kann jetzt sehr hilfreich und unterstützend sein. Diese Aufgabe hat der New Work Coach.

Der New Work Coach ist mehr als ein Coach. Er ist gleichermaßen Mentor, Trainer, Berater und Begleiter. Er ist derjenige, der Unternehmensleitung und Fachkräfte unterstützt, der den Spiegel vorhält und der fordert. Denn das, was wir lernen sollen, ist für uns selbst nicht immer so offensichtlich. Manchmal entdeckt man es erst gemeinsam mit einer unterstützenden Person. Und auch bei dem Übergang von einer traditionellen zu einer modernen Organisation kann ein New Work Coach ein Katalysator sein.

Transition

Jeder Mensch kann sich selbst organisieren und verantwortlich handeln, vorausgesetzt, er ist körperlich und psychisch gesund und normal belastbar. Vielleicht hat dieser Mensch bisher in einem Unternehmen gearbeitet, in dem es wichtig war, genau umzusetzen, was die vorgesetzte Person wollte. Deswegen ist es möglich, dass eine Person nicht sicher ist, wie sie die neue Selbstverantwortung umsetzen soll. Vielleicht kommt sie auch zu dem Schluss, dass sie Selbstverantwortung nicht lernen oder umsetzen möchte. Möglicherweise ist es zu anstrengend, eventuell traut sie es sich selbst nicht zu oder sie ist einfach verunsichert. Selbstverantwortung kann man nicht aufzwingen. Man kann Menschen nur dafür interessieren und ihnen zeigen, wie sie in der Selbstverantwortung erfolgreich handeln können. Gleichzeitig ist es für viele vorsichtige Menschen wichtig zu lernen, wie sie sich selbst abgrenzen. Denn wenn sie tatsächlich in die Verantwortung gehen, dann fällt es manchem schwer, „Nein“ zu sagen oder abzuschalten. Und auch das kann gelernt werden.

New Work zu verordnen ist nicht nur ein Widerspruch in sich, es funktioniert einfach nicht. Es gibt Menschen, die möchten lieber auf Anordnung arbeiten und keine Verantwortung für ihre Ergebnisse übernehmen. Ein Unternehmen muss sich überlegen, in welchen Bereichen das sinnvoll sein kann. Und ein Unternehmen, das sich weiterentwickeln möchte, hat eher die Aufgabe, Arbeitsgruppen für eine neue Herangehensweise zu interessieren. Für New Work finden sich

Menschen in Organisationen, die Lust haben und ausreichend neugierig sind, um sich auf ein Experiment einzulassen. Ein kleines gallisches Dorf, das die Dinge anders tut. Beobachtet von allen anderen. Und wenn es dort gut läuft, es den Menschen gut geht und die Ergebnisse stimmen, dann steigen weitere Gruppen und Teams darauf ein. Sie beobachten, schauen ab, erproben und wenden Dinge für sich an. So schafft eine Organisation neue Erfahrungen und nach und nach entwickelt sich die gesamte Organisation weiter. Ganz ohne Ansage, ohne Projekt oder Rollout. „Evolutiv“ eben.

Die Unternehmensleitung zuerst

Voraussetzung für neues Arbeiten ist, dass die Leitung sich zuerst auf New Work ausrichtet – sie startet mit der Umstellung. Diese Personen entscheiden, mit welchen Elementen sie arbeiten wollen, erproben Tools, entwickeln sich weiter und finden so zu einem neuen Denken und Handeln. Nach diesem Vorbild können dann interessierte Einheiten folgen. Nicht umgekehrt. Ist der Prozess erst einmal gestartet und die Unternehmensleitung interessiert und als Vorbild dabei, können gegenseitige Impulse der wichtigste Auslöser für Weiterentwicklung sein. Jeder kann Neues initiieren. Denn Menschen entwickeln sich gerne durch Beobachtung und Voraussagen.

Durch die Entdeckung der Simulationsneuronen wurde in den letzten Jahren bewusst, dass Menschen andere beobachten und deren Handlungen und Entscheidungen gedanklich vorwegnehmen. Sie sind nach einiger Beobachtungszeit dazu in der Lage, das Denken und das Verhalten eines Gegenübers vorauszusagen. Und es besteht die Tendenz, dieses Verhalten zu kopieren. Sind wir also nach der Beobachtungsphase selbst in der Situation, eine vergleichbare Entscheidung treffen zu müssen, orientieren wir uns an unserem Vorbild.

Es ist mithin innerhalb einer Transition möglich, dass es in einem Unternehmen weiterhin Bereiche gibt, die klassisch arbeiten, während andere schon in der neuen Struktur zu Hause sind. In Ersteren gibt es noch eine Führungsperson, die die Dinge für das Team regelt. Der New Work Coach kann in diesen Teams Impulse setzen und Kooperationen mit anderen Personen anregen und initiieren, damit die Mitarbeitenden sehen, inwieweit die neue Arbeitsweise passen könnte. Vielleicht gibt es einzelne interessante Elemente? Die Entscheidung trifft jedes Team für sich selbst. Und so kann es sein, dass es nach einer Transition immer noch Bereiche gibt, die für sich entscheiden, dass die

klassische Struktur für ihre Aufgaben die bessere ist. Und dann gibt es vielleicht einige Teams, die sich aus beiden Systemen das herauspicken, was für sie machbar ist. Pragmatisch eben. Solange etwas funktioniert, ist es nicht notwendig, eine Gleichheit der Arbeitsformen zu fordern. Was funktioniert und alle zufriedenstellt, darf sein. Auch über die Transition hinaus. Wobei wir durch den evolutiven Charakter von New Work im Grunde genommen immer in einer Transition sind. Denn je nach neuen Gegebenheiten geht es weiter – auf allen Ebenen.

Mindset, Strukturen und Zusammenarbeit anpassen oder ändern – das schreibt sich so leicht dahin. Dabei ist es alles andere als leicht. Meist verbirgt sich dahinter ein intensiver Prozess. Hier gilt das Pull-Prinzip: Wer anders arbeiten möchte, kann es, muss sich aber selbst darum kümmern. Es gibt keinen Lieferservice für New Work.

Um als Unternehmen erfolgreich sein zu können, braucht es allerdings mehr als New Work. Wenn es gut läuft, haben die Mitarbeitenden mehr Spaß, es gelingt mehr, es wird ergebnisreicher und es können in Folge auch die Umsätze steigen. Voraussetzung dafür ist aber auch, dass das Unternehmen in einem sich entwickelnden Markt tätig ist, den Nerv seiner Kunden trifft und akkurat geführt wird. Auch andere Faktoren spielen hier eine Rolle, denn die Interaktion zwischen einem Unternehmen und dem Markt ist äußerst komplex. Eindimensional etwas zuzuschreiben ist eher ungünstig.

Für junge, gut ausgebildete Menschen sind moderne Formen der Arbeit meist deutlich attraktiver. Viele haben schon im Kindergarten gelernt, Verantwortung zu übernehmen, in der Grundschule an Stationen gearbeitet, sich selbst die Zeit in ihren Wochenplänen eingeteilt und auch in der Schule, in der Ausbildung oder im Studium mussten sie selbstverantwortlich handeln. Ein Unternehmen kann also, wenn es selbst organisiertes Arbeiten anbietet, damit rechnen, dass mehr interessante und gut ausgebildete Menschen sich für diese Firma interessieren und eine Zeit lang in die Organisation kommen möchten. Das ist bereits ein erheblicher Wettbewerbsvorteil.

New Work Coach: Kontext und Rolle

Der New Work Coach sorgt dafür, dass alle Personen im Unternehmen optimal arbeiten können. Er unterstützt die Kultur, achtet auf die Zusammenarbeit, bietet neue Formate an, beobachtet und macht aufmerksam. Er ist Sparringspartner für Einzelpersonen und Teams. Der New Work Coach klinkt sich aktiv – auch ungefragt – ein, zeigt Muster auf und bietet Lösungen und Tools für Situationen an. So entwickelt er systematisch Einzelne, Teams und damit die Organisation weiter. Er kommt entweder als Freiberufler von außen ins Unternehmen oder ist als Coach angestellt, er steht auf jeden Fall außerhalb der Linienorganisation. In traditionellen Unternehmen beginnt er als Stabsfunktion, in neu organisierten Strukturen ist er positioniert wie jeder andere Mitarbeitende auch.

Der New Work Coach betreut 30 bis 50 Personen und hält einen intensiven Kontakt zur Unternehmensleitung. Wenn in kleinen Einheiten bis etwa 250 Personen zusammengearbeitet wird, braucht es keine mittlere Führungsebene mehr. Durch das selbstverantwortliche Arbeiten und ein New Work Coachteam von etwa fünf bis sieben Personen ist eine ausreichend stabile Verbindung geschaffen.

Die Coaches bilden ein Team, in dem sie ihre Beobachtungen austauschen. Ein New Work Coach ist ein Experte auf seinem Gebiet und kann sich nicht zum Chefcoach entwickeln. Ein New Work Coach wechselt etwa nach drei Jahren die Gruppe, die er betreut, um seinen Außenblick zu erhalten. Möglicherweise wechselt er auch das Unternehmen und kommt später wieder zurück. Denkbar ist ferner, dass mehrere Unternehmen über einen Coachpool verfügen und diesen gemeinsam nutzen. So bleibt der Coach in einem Kontext, wechselt aber spätestens nach drei Jahren die Organisation.

Der New Work Coach versteht sich als Impulsgeber für die Unternehmensleitung und für das Team. Er sorgt dafür, dass alle Personen den Markt dezidiert wahrnehmen, versteht die Richtung und fördert und hinterfragt Entscheidungen. Er kann kommunizieren, Brücken bauen und Konflikte antizipieren. Er versteht sich als aufmerksamer Beobachter, bringt Unangenehmes auf den Tisch und ist verantwortlich dafür, dass mit allen Ereignissen und Situationen konstruktiv umgegangen werden kann.

In einem integrativen Konzept, in dem New Work neben traditionellen Organisationsformen steht, betreut der New Work Coach die Führungskräfte gleichermaßen und sorgt dafür, dass nach und nach mehr Selbstverantwortung und Augenhöhe gelingen können.

Führungskräfte in traditionellen Strukturen können genauso mit New Work Coachingtools umgehen und so ihr Denken und Handeln weiterentwickeln. Denn wenn sie ihr Team stärken wollen, bedeutet das auch, dass sie ihre Rolle neu definieren werden. Genau wie ein Coach können sie ihr Team dabei unterstützen, zu neuen Formen der Zusammenarbeit zu finden und sich selbst anders zu organisieren. Sehr viele der hier beschriebenen Tools können eine gute Unterstützung leisten.

Auch Trainer, Coachs, Moderierende und Scrum Master können sich von den Tools inspirieren lassen und sie in ihren Kontexten und für ihre Herausforderungen nutzen.

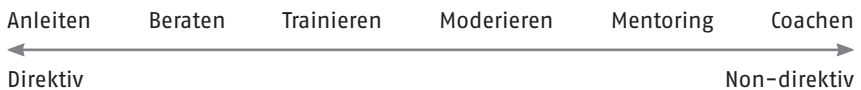
Mehr als Coaching

Der New Work Coach unterstützt die neue Kultur. Er sorgt für das unternehmerisch relevante Mindset und die damit verbundene erfolgreiche Zusammenarbeit. Darüber hinaus trainiert er selbst die fehlenden Skills oder sorgt in anderer Form dafür, dass die Personen gut ausgestattet sind. Der New Work Coach ist auch dafür verantwortlich, dass sich die richtigen Personen für eine Mitarbeit im Unternehmen interessieren. Er führt die Erstgespräche und lotet aus, wie das Fitting stimmt. Dabei steht das Mindset im Vordergrund. Skills können leichter trainiert werden.

Der New Work Coach arbeitet nicht nur als Coach. Seine Spannweite ist deutlich weiter. Seine Vorgehensweise bewegt sich zwischen Anleitung und Coaching. Es kann sein, dass er eine neu ins Unternehmen eingetretene Person anleitet, indem er ihr zeigt, welche Regeln es gibt, wie zusammengearbeitet wird, wo sie Informationen findet oder wie sie sich am besten organisiert. Oft geht der Coach auch in den Beratungsmodus. Dieser ist immer dann sinnvoll, wenn jemand nicht weiß, wie er methodisch vorgehen sollte, und eine Beratung sucht. Dies könnte geschehen, wenn mehrere Optionen vorliegen und eine Person nicht sicher ist, nach welchen Kriterien sie entscheiden sollte.

Wenn beispielsweise ein Team nach einem guten Format für eine Entscheidungsfindung sucht, ist der Coach als Trainer oder Moderator gefragt. Er kann dem Team verschiedene Formate anbieten und diese mit den Mitarbeitenden trainieren oder er kann auf Wunsch moderieren. Ziel bleibt, möglichst viel Kompetenz bei den Personen zu belassen bzw. auf sie zu übertragen. Im Mentoring gibt der New Work Coach seine Erfahrungen weiter, transformiert auf die aktuelle Situation. Denn Erfahrungen aus der Vergangenheit kommen aus einer „alten“ Welt und sind heute oft nicht mehr uneingeschränkt übertragbar. Aktuelle Erfahrungen anderer Personen aus anderen Bereichen erweitern sein Repertoire. Alles, was er von anderen erzählt bekommt und miterlebt, bereichert seinen Fundus. Er sammelt Best Practice und gibt diese weiter. Der New Work Coach geht aktiv auf Personen zu und tippt freundlich und ermutigend auf die Schulter: „Magst du mal etwas Neues ausprobieren?“

Spektrum des New Work Coachs:



Coaching im eigentlichen Sinne kann ein New Work Coach immer dann anwenden, wenn eine Person oder ein Team dazu bereit ist, die volle Verantwortung für ihr Handeln und für ihre Entscheidungen zu übernehmen, wenn es Spielraum gibt und wenn er explizit beauftragt wird. Sonst sind andere Formen zielführender. Herauszufinden, für welche Person, für welches Team oder für welche Situation welcher methodische Schwerpunkt im Moment genau der richtige ist, bleibt Kernaufgabe des Coachs. Im Laufe der evolutiven Entwicklung des Unternehmens wird es immer mehr Situationen geben, in denen ein Coaching passend ist. Alle anderen Formen bleiben aber relevant.

Kompetenzen des New Work Coachs

Das Aufgabenspektrum des New Work Coachs legt nahe, dass es sich um eine erleuchtete Person handeln muss. Das, was hier beschrieben ist, kann eine einzelne Person nur schwer zu jedem Zeitpunkt liefern. Deswegen agieren auch die Coachs im Team. Und auch hier hat jeder seine Stärken und kann Aufgaben für die Kollegin übernehmen, die wiederum in einem anderen Bereich unterstützt.

Eine Kernkompetenz ist die Fähigkeit, Spannungen in Einzelpersonen und Teams zu identifizieren und aufzulösen. Darüber hinaus wünschenswert sind Erfahrung in der Zusammenarbeit mit Menschen, eine solide Coachausbildung mit einem hohen Anteil an Selbstreflexion, ein souveräner Umgang mit Tools, eine außergewöhnliche Beobachtungsgabe und ein Gespür für die richtige Intervention zur richtigen Zeit. Unnötig zu betonen, dass der New Work Coach vom Konzept überzeugt sein muss und daran arbeitet, es jeden Tag zu verbessern. Souveränität im Umgang mit der Unternehmensleitung und mit Fachleuten ist genauso Voraussetzung wie eine sensible Beobachtungsgabe bei Eingriffen in Situationen und Szenen. Der Verführung, zu polarisieren oder sich instrumentalisieren zu lassen, sollte er standhaft widerstehen. Dabei unterstützen ihn die Reflexionsprozesse mit seinen Coachkollegen.

Peer-Coaching und Supervision für den New Work Coach

Ein New Work Coach ist vielleicht ein bisschen erleuchtet, aber nicht so, dass er ohne Feedback einen guten Job machen könnte. New Work Coaches brauchen eine Peergroup, um gründend auf ihren Wahrnehmungen und Erfahrungen im Unternehmenssystem hinreichend gute Schlüsse ziehen zu können. Um seine Eindrücke zu objektivieren, braucht der New Work Coach die Wahrnehmungen und Ideen anderer Coaches. Gemeinsam gelingt es so, ein Bild des Systems zu entwerfen, das der Realität näherkommt, und Überlegungen zur Unterstützung und Justierung abzuleiten.

Coachs agieren in den Teams, die ihnen zugewiesen sind. Und sie empowern einzelne Personen. Die Abstimmung im Coachteam dient dem Alignment. Man betrachtet gemeinsam Muster und es gibt aufgrund der unterschiedlichen Vorbildung mehr Ideen zum Umgang mit Personen, Teams und Situationen.

Meist schätzen es Einzelne und Teams sehr, einen Coach im Hintergrund zu wissen, mit dem sie hin und wieder Themen besprechen können. Sie nehmen einen Impuls oder eine Idee dankend an und optimieren damit ihre Kompetenz. Und es ist einfach gut, wenn einer ab und zu mit dem Finger auf die Schulter tippt und fragt: „Merkste was?“ Denn jeder steht mal vor der Wand und schlägt mit dem Kopf dagegen, anstatt die Tür zu benutzen.

Drei Felder – neun Themen – sieben Basisprinzipien

Der New Work Coach ist vor allem in drei Feldern aktiv:

1. New Work Culture
2. New Work Team
3. New Work Self

Für diese drei Felder sind hier Tools in neun Kapiteln zusammengestellt. Die Felder beschreiben keine Abfolge. Sie stehen nebeneinander und können entsprechend genutzt werden. Allein die Tools für die Unternehmensleitung haben einen zeitlichen Vorrang. Das Leitungsteam braucht eine konkrete Vorstellung von der Art und Weise der Zusammenarbeit. Der Korridor sollte definiert und eine kulturelle Richtung festgelegt sein. Ausgehend von diesem Konzept entwickelt sich das Unternehmen evolutiv weiter.

Diese neun Bereiche werden in den nächsten Kapiteln mit Tools gefüllt. Dafür wird immer das gleiche Format genutzt: Es gibt einen Namen für das Tool, eine Einführung und eine kurze Zielformulierung. Dann kommen die Story und eine Beschreibung. Abschließend folgen Tipps und Erfahrungen und Ideen zur digitalen Umsetzung, denn diese gewinnt zunehmend an Bedeutung. Es ist erstaunlich, wie einfach – sobald man sich einmal an eine Remote-Zusammenarbeit gewöhnt hat – eine digitale Umsetzung der Tools möglich ist. Vorausgesetzt, die technischen Möglichkeiten passen.

Die kurzen Storys zeigen oder ergänzen das Tool und spielen alle im gleichen Unternehmen, einem Softwarehaus mit Schwerpunkt Medizintechnik. Mit folgenden Protagonisten werden Sie es zu tun haben: Marc ist der Unternehmensgründer. Seine Partnerin Hannah gehört mit ins Leitungsteam. Sie ist kurz nach der Gründung hinzugestoßen und hat Finanzmittel bereitgestellt. Als Experten finden sich Martina, eine sehr erfahrene Mitarbeiterin, die von Anfang an dabei ist, und Henrik, der seit einem Jahr mitarbeitet. Peter und Annika sind seit vier Jahren im Unternehmen, beide sehr erfahren, aber sehr unterschiedlich in ihren Bedürfnissen und Erwartungen an ihr Arbeitsumfeld. Und dann sind da noch Eleonora und Paul, die gerade starten. Und nicht zu vergessen Aron, der Betriebspraktikant. Auf Coachseite gibt es Justus, ein sehr erfahrener Coach, Konstantin und Johanna, die beide jünger sind, auch schon Erfahrungen sammeln konnten, aber noch im engen Austausch mit Justus arbeiten. Johanna mehr als Konstantin.

1. Das Leitungsteam:

Das Coachteam unterstützt bei Klarheit, Transparenz, Kommunikation, Konsequenz, Evolution und spiegelt das System.

2. Kultur und Vertrauen:

Der Coach unterstützt und schützt die gewählte Kultur und achtet auf einen vertrauensvollen Umgang miteinander. Er transportiert den Korridor.

3. Mindset:

Der Coach fokussiert das besondere Mindset in New Work und unterstützt jede Person dabei, es umzusetzen.

4. Working Sessions:

Der Coach zeigt neue Formate des ergebnisorientierten Austauschs. Er stellt Personen und Teams Beobachtungen zur Verfügung.

5. Solution Sessions:

Der Coach stellt Formate zur Lösungsfindung zur Verfügung, beobachtet die Interaktion und gibt Feedback.

6. Decision Sessions:

Der Coach stellt Formate zur Entscheidungsfindung zur Verfügung und begleitet die Entscheidungsfindung.

7. Kollaboration:

Der Coach achtet auf die besondere Form der Zusammenarbeit und unterstützt alle Personen dabei, die entsprechenden Fähigkeiten zu erwerben.

8. Individuen begleiten:

Der Coach unterstützt Individuen in ihrer besonderen Art und fordert auch ungefragt ihr Denken und Handeln heraus.

9. Konflikte und Krisen:

Der Coach macht schwierige Themen besprechbar, Mechanismen transparent und unterstützt bei der Lösungsfindung.

Mit dieser Struktur können Sie ein Tool aus drei Richtungen erfahren: Beschreibung, Story und Erfahrungen. Fragen, die möglicherweise bei der Beschreibung offenbleiben, klären sich bei den Tipps oder in der Story. Vermutlich ist es nicht möglich, alle Eventualitäten abzubilden. Deswegen sind Sie eingeladen, mit den Tools zu experimentieren und diese für Ihre Situationen und für Ihre Zwecke entsprechend anzupassen und Ihren Toolkoffer damit zu erweitern.

Die Tools, die Sie hier zusammengestellt finden, haben sich in der Praxis bewährt – ohne Vollständigkeit zu beanspruchen. Sie bilden den Basis-Werkzeugkasten. Und: Man kann die Tools sinnvoll kombinieren. Auch Führungskräfte, die ihre Führungsarbeit weiterentwickeln möchten, können mit diesen Tools neue Ansatzpunkte für sich, ihren Vorgesetzten und ihr Team finden.

Jedes Tool ist eine Anregung, die auf die entsprechende Situation angepasst werden muss und hier in einer besonderen Kombination mit anderen Tools wirken kann. Es wird ein Vorgehen vorgeschlagen, das der New Work Coach kreativ ein- und umsetzen, erweitern und ergänzen kann. Und bei jeder Anwendung entwickelt sich das Tool. Ganz im Sinne der modernen Unternehmensführung sind diese Tools evolutiv nutzbar.

So verschieden wie einzelne Menschen, Teams und Unternehmen sind, so flexibel müssen auch die Arbeitsprinzipien und -formen auf sie ausgerichtet sein. Was in der Produktion gelingt, passt nicht zum Handel oder zur Beratung, und umgekehrt. Jedes Umfeld ist anders spannend, jede Aufgabe herausfordernd und jedes Unternehmen neu zu denken. Deswegen passt für jedes Unternehmen eine andere Form von New Work.

New Work folgt verschiedenen Basisprinzipien, die sich hier als Tool oder auch in Tools zeigen. An diesen Basisprinzipien orientiert sich der Coach bei seiner Arbeit. Folgende sieben Prinzipien werden hier fokussiert:

Basisprinzip 1: Aktiv zur Reflexion bringen

In diesem Modell wartet der Coach nicht, bis er beauftragt wird. Der New Work Coach beobachtet und schaltet sich – auch ungefragt – ein. Sein Ziel ist es, die Arbeit des Einzelnen und die Zusammenarbeit zu optimieren – über Reflexion und konsequente Außenorientierung. Durch seine Vorgehensweise ist er Vor-

bild und Ideengeber zugleich. Denn er verfügt über vielfältige Tools, die er zur Verfügung stellt.

Basisprinzip 2: Minimax – mehr Ergebnis durch Timeboxing

Es gilt, mehr gemeinsam zu tun, anstatt viel zu reden. Denn reden bringt nicht immer weiter. Erst im gemeinsamen Tun im vorgegebenen Zeitrahmen können Ergebnisse erkannt und bewertet werden. Eine vorgegebene Zeit hilft, um sich nicht zu verzetteln. Denn mehr geht immer. New Work basiert auf dem Minimax-Prinzip: möglichst geringer Aufwand mit möglichst hohem Ergebnis. In jeder Hinsicht.

Basisprinzip 3: Evolutiv vorgehen

Idee, Plan und Durchführung sind keine getrennten Prozesse. Es wird in jedem Fall pilotiert und probiert. Die Ergebnisse dieser Piloten werden zur Verfügung gestellt. Jeder, der möchte, kann die Erfahrungen für sich nutzen und auf seine Arbeitsweise übertragen. Es herrscht ein striktes Pull-Prinzip. Wir fangen einfach da an, wo wir sind.

Basisprinzip 4: Imperfektion

Dinge werden nicht erst dann umgesetzt, wenn sie zu 100 Prozent sicher funktionieren. Das erste Ziel ist, 10 bis 15 Prozent zu erreichen und diese bereits zu nutzen. Erst wenn sich das bewährt, wird überlegt, ob ein weiterer Ausbau sinnvoll ist. Bei New Work strebt man nicht die Perfektion an, sondern arbeitet mit der Imperfektion. Ganz pragmatisch.

Basisprinzip 5: Funktionalität

Unsere Umwelt ist hochgradig ambig. Richtig und falsch sind heute irrelevante Kategorien. Die meisten Dinge sind in Teilen günstig und in Teilen ungünstig – gleichzeitig. In New Work strebt man nicht nach dem richtigen Weg, sondern betrachtet die Zieldienlichkeit der gefundenen Lösungen. Dabei behält man eine Lösung so lange bei, bis man etwas Besseres gefunden hat. Ganz pragmatisch.

Basisprinzip 6: Fokus auf Gelingendes

Dinge gelingen dann besonders gut, wenn man das Funktionierende im Blick hat und immer weiter ausbaut, ohne dysfunktionale Anteile aus dem Auge zu verlieren. Der konsequente Blick auf das Gelingende trägt zur Stimmung und zu einem positiven Umgang bei. Denn das Prinzip bezieht sich auch auf Menschen.

Basisprinzip 7: Distanz

Pausen sind Teil der Leistung. Eine hohe Leistungsfähigkeit kann über einen langen Zeitraum nur aufrechterhalten werden, wenn dem ein diszipliniertes Pausenverhalten gegenübersteht. In der Pause regenerieren Menschen nicht nur ihre Kräfte, sie bekommen auch Distanz zum Geschehen und können es neu betrachten. Aus der Distanz heraus finden sich ganz neue Lösungsansätze.

Diese Basisprinzipien leiten das Denken und Handeln im Umfeld von New Work. Alleine diese Prinzipien bieten schon Lösungsideen für viele verschiedene Situationen.



**NEW
WORK
CULTURE**

1. Das Leitungsteam

Ein Unternehmen muss gut geführt werden, damit hierarchiefreies Arbeiten möglich wird. Deswegen kommt der Unternehmensleitung eine besondere Rolle zu. Je besser das Leitungsteam aufgestellt ist und agiert, umso mehr Selbstführung wird im gesamten Unternehmen möglich. Und auch wenn jeder mit jedem spricht und jeder seine Ideen einbringen kann, liegt doch ein besonderes Augenmerk darauf, wie das Leitungsteam funktioniert.

Die Unternehmensleitung braucht daher einen regelmäßigen Blick in einen ungetrübten Spiegel. Der Coach ist hier Frondeur oder Sparringspartner, da er das Bild nicht weichzeichnet. Er transportiert Eindrücke und gibt Einschätzungen der Mitarbeitenden zum Markt, zum Unternehmen selbst, zu Partnern und Kunden wieder. Er konfrontiert und beschreibt auch unangenehme Themen, denen sich das Leitungsteam stellen sollte. Darüber hinaus bringt er wesentliche Informationen ein, die die Unternehmensleitung selbst nicht wahrnehmen kann. Da er gemeinsam mit seinen Kollegen Eindrücke und Wahrnehmungen austauscht, bildet er in seinem Kopf Muster, die nur entstehen können, wenn intensiv mit Personen und Teams im Unternehmen gearbeitet wird. Dieses Erkennen und Wissen um Muster ist für die Unternehmensleitung eine besondere Quelle der Inspiration.

Seine zweite Aufgabe ist, die Kommunikation innerhalb des Leitungsteams zu beobachten und zu reflektieren. Dafür bedient er sich der gleichen Methodik, die er bei den Mitarbeitenden nutzt. Auch im Leitungsteam können Konflikte auftreten, sich Einschätzungen unterscheiden oder es wird um Entscheidungen gerungen. Der Coach fungiert hier als Beobachtender und als Mediator. Immer im Sinne des unternehmerischen Handelns und des Resultats.

Die dritte Aufgabe besteht darin, gemeinsam mit der Unternehmensleitung Kultur und Korridor (siehe Tool 2) des Unternehmens zu definieren und zu transportieren. Für diese Themen braucht es Einigkeit im Leitungsteam und mit dem Coachteam. Denn die Umsetzung der Kultur wird vom Leitungsteam gelebt, vom Coach transportiert und von Mitarbeitenden aufgenommen und umgesetzt. Unternehmensleitung und Coachs suchen dementsprechend Men-

schen zum Onboarding, die in dieses Kulturverständnis hineinpassen. Und in den ersten Wochen des Onboardings nimmt sich die Unternehmensleitung sehr viel Zeit für die einzelnen Neuankömmlinge, um ihnen Philosophie, Werte und Kollaborationsform zu vermitteln. Auch der Coach unterstützt hier, aber die Unternehmensleitung kann diese Aufgabe nicht vollständig abgeben.

Tool 1 Komische Phänomene

Reden wird überschätzt. Menschen nehmen das, was sie sehen und erleben, sehr viel stärker wahr als das, was gesprochen wird. Wenn sich Reden und Erleben widersprechen, dann setzen wir auf das Erleben. Und wir kopieren auch eher Verhalten als Worte. Deswegen ist es in jeder Funktion im Unternehmen wichtig, darauf zu achten, wie das Handeln auf andere wirkt. Oft bleiben wir gedanklich in der Absicht stecken. Wir überlegen, was wir möchten, und setzen es um. Dann sind wir schon zufrieden. Nach der Handlung aufmerksam zu bleiben und die Wirkung zu betrachten, macht das Miteinander erfolgreich. Denn dann lernt man, wie sich Absicht und Wirkung unterscheiden und was es tatsächlich braucht, um eine gewünschte Wirkung zu erzielen.

Im Unternehmen kann es zu komischen Phänomenen kommen. Ein rüder Umgangston macht sich breit, Unpünktlichkeit wird zur Tagesordnung, man gibt sich überlastet, Fokus geht verloren und vieles mehr. Was Unternehmensleitung und Führungskräfte oft wundert, haben sie manchmal selbst mit verursacht, bemerken das aber nicht. Sie beobachten zwar die Wirkungen, führen das Phänomen aber nicht auf ihr eigenes Verhalten zurück.

Da die Unternehmensleitung im besonderen Fokus steht und sie besonders aufmerksam beobachtet wird, potenziert sich hier die Wirkung des Handelns. Deswegen lohnt es sich, als Coach genau zu beobachten und allen Führungspersonen im Unternehmen zu helfen, diese Zusammenhänge erkennen und verstehen zu können.

Ziel

Der Coach macht der Unternehmensleitung bewusst, wie ihr Auftreten ankommt und welche komischen Phänomene sie mitverursacht.

Story

„Ich verstehe gar nicht, warum alle in letzter Zeit hier mit einem trüben Gesicht herumlaufen. Macht ihnen denn die Arbeit keinen Spaß mehr?“ Marc zeigt sich etwas irritiert. Und weil er von Justus, seinem Coach, schon gelernt hat, dass Mitarbeitende sich sehr am Vorbild der Unternehmensleitung orientieren, packt er auch gleich Hannah am Wickel: „Warum schaust du so ernst, Hannah?“ Ihm gefällt nicht, dass Hannah seit einiger Zeit mit einem sehr ernsten Gesicht durch die Gegend läuft. Was ist das denn für ein Vorbild?! Diese ernste Stimmung überträgt sich bereits auf die gesamte Mannschaft. Deswegen treffen sich die drei heute zu einer Solution Session, um eine Vorgehensweise zur aktuellen Lage zu entwickeln. Denn die Zahlen bleiben hinter den Erwartungen zurück.

Justus, Marc und Hannah schauen sich ihr Auftreten in aller Form an: Face-to-Face, Chats, Mails, Sessions. „Das Regenwetter, das du in Hannahs Gesicht siehst, trägst du selbst auch spazieren“, bringt Justus es auf den Punkt. „Wie meinst du das konkret?“, fragt Marc nach. „Na ja, lies mal diese Mail. Da schießt nun nicht gerade die Zuversicht raus. Aber weißt du“, fährt Justus fort, „vielleicht ist es gar nicht so wichtig, zuversichtlich dazustehen und so zu tun, als stünde man über allem ... Vielleicht gibt es dazu auch eine Alternative?“ „So betrachtet“, meint Hannah, „könnten wir die Situation auch ehrlich mit allen teilen und gemeinsam mit ihnen schauen, wie wir wieder Oberwasser erhalten.“ Marc unterstützt das. Vielleicht haben die Menschen ja auch in seinen Augen gelesen. Da er in letzter Zeit schlecht schläft, wundert ihn nicht, dass von seiner Irritation etwas ankommt. Gemeinsam arbeiten sie einen Plan aus, wie sie authentisch und gleichermaßen souverän mit der Situation umgehen möchten.

Ablauf

Das Tool beginnt mit der Formulierung des Ziels: Wie möchte das Leitungsteam wahrgenommen werden? Das Tool hat vier Phasen.

Phase 1: Komische Phänomene

Unternehmensleitung und Coach tauschen sich über komische Phänomene aus. Damit sind Phänomene in der Zusammenarbeit gemeint, die ungewöhnlich erscheinen oder wenig produktiv sind. Sie sind hinderlich, vielleicht sogar ärgerlich.

Phase 2: Der Coach befragt die Unternehmensleitung

- Wie genau fühlt und denkt ihr dazu?
- Was bewegt euch?
- Worüber denkt ihr nach, wenn ihr am Abend nach Hause fahrt?
- Was ist beim Aufwachen euer erster Gedanke?
- Worüber habt ihr keine Lust, nachzudenken?

Phase 3: Feedback

Der Coach formuliert seine Beobachtungen zu Auftreten und Wirkung als Feedback. „Möglicherweise nehmen die Menschen auch das wahr, was ich wahrnehme, nämlich ...“

Phase 4: Reflexion

Der Coach fragt dann, inwiefern diese Phänomene mit dem Denken und Handeln der Unternehmensleitung zu tun haben könnten:

- Wenn es eine Verbindung zwischen diesem Phänomen und der Vorbildrolle der Unternehmensleitung gäbe, welche könnte es dann sein?
- Inwiefern hat sich möglicherweise dieses Phänomen von euch auf die Organisation übertragen?
- An welcher Stelle gibt es Interpunktionen?

Diese Fragen sind bewusst indirekt gestellt, denn der Coach möchte ja nicht unterstellen, dass es eine Verbindung gibt. Wenn es aber eine gäbe, wäre es wichtig, diese bewusst zu machen und an der Vorbildrolle weiter zu arbeiten. Denn Verhaltensweisen bedingen sich gegenseitig und im Zweifel hat jeder das Gefühl, nur auf den anderen zu reagieren. Es gibt in der Tat auch keinen Verursacher, denn die Personen reagieren jeweils auf die Wirkung des anderen, nicht auf die Absicht. So produzieren wir ein komisches Phänomen. Wenn beispielsweise eine Person für eine andere Person eine Präsentation erstellt, gibt sie sich womöglich Mühe und steckt einige Ideen und Gedanken hinein. Ist die andere Person nicht zufrieden, weil sie selbst andere Ideen und Gedanken hat und für sich eine Story Line bauen muss, da sie die Präsentation vorstellt, kann es sein, dass sie die Arbeit der ersten Person kritisiert. Diese Kritik wird nicht unbedingt dazu führen, dass sich die andere Person bei der Erstellung einer zweiten Präsentation mehr Mühe gibt – im Gegenteil ... Beide reagieren aufeinander und beide können unzufrieden werden: Warum gibt sie sich keine Mühe mehr? Warum ist sie immer so kritisch?

Phase 5: Strategie

Nach der Reflexion unterstützt der Coach bei der Erarbeitung einer Strategie zum Umgang mit den komischen Phänomenen. Es geht darum, so zu intervenieren, dass die Phänomene zurückgehen oder sich lösen. Die Strategie dafür wird gemeinsam besprochen und umgesetzt.

Tipps und Erfahrungen

Oft ist der Unternehmensleitung nicht bewusst, welche Wirkung ihr Verhalten hat. Erweitern sie ihre Wahrnehmung, können sich die Personen neu justieren und einstimmen. Verhalten, das zum Vorbild genommen wird, ersetzt Regeln und Normen.

Beim Thema „Feedback“ geben scheiden sich oft die Geister. Manche sind der Auffassung, dass ein Feedback immer genau an den klassischen Feedbackregeln orientiert sein muss: Wahrnehmung beschreiben, Wirkung beschreiben, nicht bewerten usw. Oft erlebe ich, dass aber genau diese Bewertung eingefordert wird: „Und, wie findest du das? Sag ehrlich!“ Die Art und Weise, wie Feedback gegeben wird, hängt nach meiner Erfahrung sehr deutlich vom Verhältnis der Gesprächspartner ab. Und von der Fähigkeit, mit Kritik umzugehen. Nicht unbedingt nur von der Wörtlichkeit der Formulierung. Wenn sichergestellt ist, dass es konstruktiv und hilfreich gemeint und aufgenommen wird, passt es in der Regel. Gerade das Feedback zu komischen Phänomenen hat eine durchschlagende Kraft. Denn über die eigene Wirkung sind sich die wenigsten Menschen bewusst. Überzeugt davon, ein nettes Gesicht zu machen, tragen sie doch ihre Sorgen vor sich her.

Digitale Umsetzung

Dieses Tool kann sehr gut digital umgesetzt werden. Da es hier auf Details und Formulierungen ankommt, ist es wichtig, auf eine sehr gute Übertragungsqualität zu achten. Auch sollten die Kameras leistungsfähig sein.