



FRANCHISE *Connect*

Das Magazin des Deutschen
Franchiseverbandes



SCHÖNE NEUE ARBEITSWELT
DIGITAL, MOBIL, FLEXIBEL - WIE WIR
IN ZUKUNFT GELD VERDIENEN

NEW *Work*

- ▶ NEUGIERIG SEIN
- ▶ ZIELE SETZEN
- ▶ SICH SELBST VERWIRKLICHEN



ENORMES POTENZIAL
WAS FITNESS JETZT
SO STARK MACHT



**NEUER ANSATZ,
GUTER PLAN**
WIE INKLUSION
PERSPEKTIVEN SCHAFFT



IDEEN, DIE BEFLÜGELN
MIT DER ZWEITEN
KARRIERE INS GLÜCK



SCHÖNE NEUE Arbeitswelt?

Warum unsere Soft Skills entscheiden,
ob wir die sogenannte „New Work“ positiv oder negativ erleben.

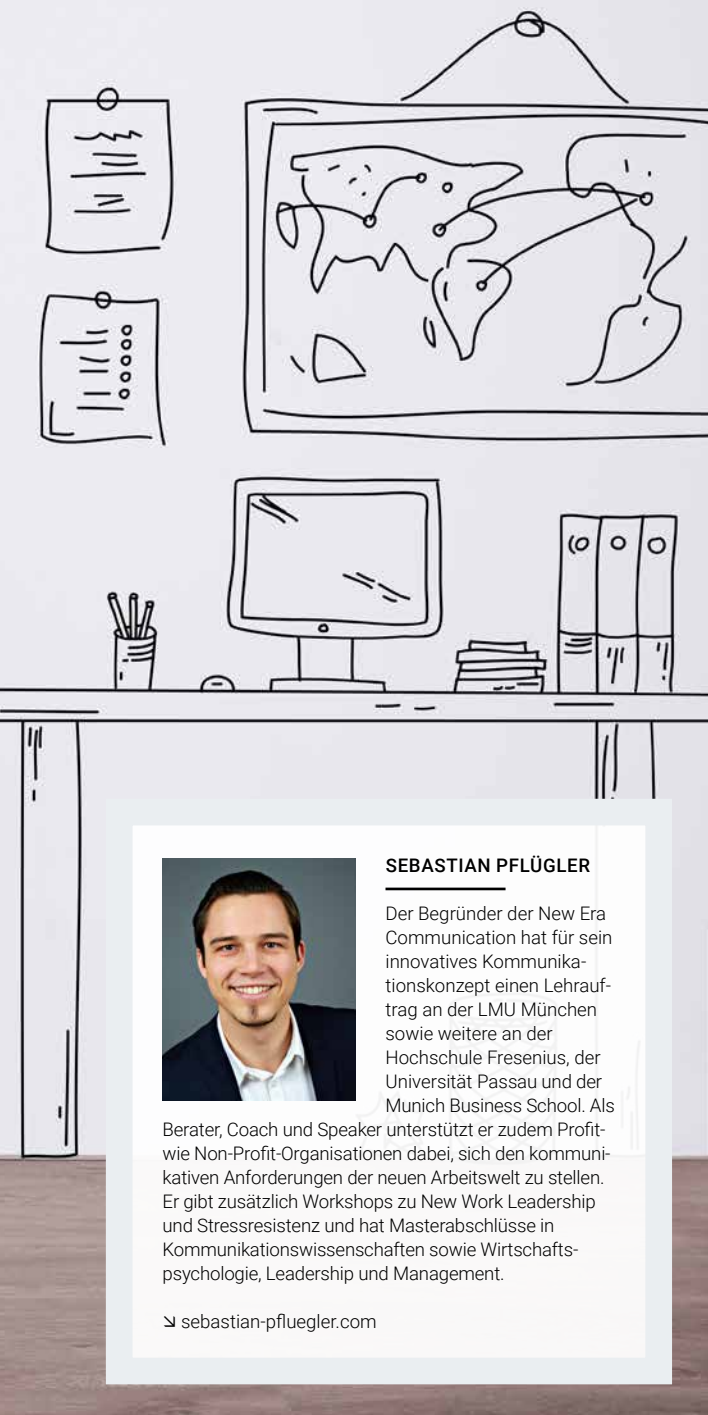
Work Life Blending, agiles Arbeiten, Sinn-erfüllung, Digitalisierung, VUCA-Welt – alles Begriffe, die im Zusammenhang mit dem Terminus New Work häufig genannt werden, wobei der letztgenannte als Kürzel steht für volatility, uncertainty, complexity, ambiguity, zu Deutsch: Unbeständigkeit, Unsicherheit, Komplexität, Mehrdeutigkeit.

New Work, ein bereits in den 1980er Jahren entstandenes Konzept des Philosophen Frithjof Bergmann, beschäftigt sich mit der Frage, wie Arbeit aussehen kann, die Menschen wirklich erfüllt und in der sie das machen, was sie „wirklich, wirklich wollen“. Das von Bergmann vertretene Konzept ist nicht nur ein neuer Arbeitsansatz, sondern die Idee, Arbeit in einer Gesellschaft komplett neu zu denken. Ein für Bergmann schlüssiges Konzept, das er bereits in der Autostadt Flint im US-Bundesstaat Michigan umzusetzen versuchte, sieht folgende Dreiteilung vor: ein Drittel

normale Erwerbstätigkeit, ein Drittel Eigenproduktion beziehungsweise Selbstversorgung und ein Drittel selbstgewählte Arbeit, also eine Tätigkeit, die man wirklich, wirklich will. Hier soll es weniger um New Work an sich gehen – auch wenn es fürs Verständnis wichtig ist, die Ursprungsidee zu kennen, bei der es um mehr geht als den Kickertisch im Büro oder kostenlos zur Verfügung gestelltes Obst. Vielmehr sollen die Auswirkungen der neuen Arbeitswelt dargestellt werden, um der Frage nachzugehen, woran es liegt, ob wir die neuen Freiheiten im Arbeitsleben als Fluch oder Segen empfinden, und was jeder Einzelne tun kann, um die Vorteile der neuen Arbeit vor allem im Miteinander mehr genießen zu können.

Die Rahmenbedingungen ändern sich.

Unsere Arbeitswelt ist gerade im Umbruch. Vielleicht sogar mehr als jemals zuvor. Die Ursachen sind vielfältig. Für die einen liegt es an der zunehmenden Volatilität, Unsicherheit, Komplexität und Ambivalenz,



SEBASTIAN PFLÜGLER



Der Begründer der New Era Communication hat für sein innovatives Kommunikationskonzept einen Lehrauftrag an der LMU München sowie weitere an der Hochschule Fresenius, der Universität Passau und der Munich Business School. Als

Berater, Coach und Speaker unterstützt er zudem Profit- wie Non-Profit-Organisationen dabei, sich den kommunikativen Anforderungen der neuen Arbeitswelt zu stellen. Er gibt zusätzlich Workshops zu New Work Leadership und Stressresistenz und hat Masterabschlüsse in Kommunikationswissenschaften sowie Wirtschaftspsychologie, Leadership und Management.

↳ sebastian-pfluegler.com

Je weniger äußere Strukturen, desto wichtiger werden die inneren.

für andere liegt die Ursache in der Digitalisierung. Der Wandel sei zur einzigen Konstante unternehmerischen Handelns geworden und das Mantra „Wenn du dein Geschäftsmodell nicht selbst disruptierst, werden andere es tun“ zur Maxime unserer Zeit. Wieder andere sehen die neuen Forderungen der jungen Generation nach mehr Selbstbestimmtheit, Gestaltungsspielraum und Sinnerfüllung als Triebfeder der derzeitigen Entwicklungen. Betrachten wir unabhängig von der Ursache die Wirkung: Es gibt eine Vielzahl von Kompetenzen, die Mitarbeiter und Führungskräfte der Zukunft ausbilden sollten, um die Freiheit der neuen Arbeitswelt nutzen zu können, statt von der Vielfalt an Optionen überfordert zu werden. Dies sind vor allem die Soft

Skills. Zwei davon möchte ich hier herausgreifen, die bei jenen Herausforderungen unterstützen, von denen mir meine Kunden berichten, dass sie sie in der neuen Arbeitswelt am meisten voranbringen: Die Fähigkeit, Selbstverantwortung zu übernehmen, und die Kompetenz, schwierige Gespräche konstruktiv zu führen.

Wir müssen Selbstverantwortung übernehmen.

Was wir gerade erleben, ist ein massiver Wegfall äußerer Strukturen, die Halt geben können: Wo früher die Stechuhr und feste Arbeitszeiten den Tag strukturierten, können wir im Rahmen unserer Work-Life-Balance heute selbst bestimmen. War es früher der Chef, der kraft seiner Positionsmacht das Miteinander der Mitarbeiter regelte, gibt es heute im Rahmen des agilen Arbeitens zumindest in der Projektarbeit diese Rolle des Chefs nicht mehr wirklich. Reichte früher das „Geld verdienen“ an sich als „Argument“ für die Arbeit aus, muss es heute schon etwas mehr sein, um für einen guten Platz auf der Zufriedenheitsskala zu reichen. Wie aber kann es sein, dass die einen das Ganze als neu gewonnene Freiheit feiern und es als Vereinfachung ihres Lebens wahrnehmen, während die anderen die zunehmende Komplexität beklagen und sich überfordert fühlen? Welche Kompetenzen haben die einen, die den anderen fehlen. Es hat mit den inneren Strukturen jedes Einzelnen zu tun. Je mehr Strukturen außen wegfallen, desto mehr innere Strukturen sollte man ausgebildet haben, um mit der neu gewonnenen Freiheit konstruktiv umgehen zu können. „New Work needs Inner Work“, wie es das Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation von Joana Breidenbach und Bettina Rollow schön auf den Punkt bringt. Wenn mir die Stechuhr nicht mehr die Verantwortung zur Trennung von Arbeit und Freizeit abnimmt, dann muss ich das selbst tun. Wenn mein Chef nicht mehr die Konflikte im Team löst, dann muss ich selbst Verantwortung für die Lösung meiner zwischenmenschlichen Differenzen übernehmen. Um Verantwortung zu übernehmen, braucht es allerdings Reife. Reife innere Strukturen, um mir meiner selbst zunächst bewusst werden zu können (Selbst-Bewusstsein) und das Ergebnis dieser Reflexion dann auch ausdauernd, flexibel und mit einer gut ausgeprägten Frustrationstoleranz umsetzen zu können. Für all das braucht es einen guten Zugang zu den eigenen Bedürfnissen, der in Stressresistenz- und Achtsamkeitstrainings geschult werden kann, sowie Willenskraft und das Wissen um den Aufbau wirkungsvoller Routinen.

Kommunikation gewinnt an Bedeutung.

Spannungen nehmen in der heutigen Arbeitswelt zu. Nicht nur, weil wie beschrieben in der neuen Arbeitswelt der Chef als Streitschlichter immer mehr entfällt, sondern auch, weil in vielen Unternehmen derzeit versucht wird, neben der planbasierten Zusammenarbeit das zweite Betriebssystem „agiles Arbeiten“ einzuführen, und beide Systeme am Anfang etwas Reibung brauchen, bis sie miteinander

funktionieren. Zudem können bedingt durch die gestiegene Komplexität immer mehr Wege zum Ziel führen – oder auch gar keiner. Beides führt zu Druck und zu zwischenmenschlichen Spannungen. Um so wichtiger wird es, schwierige Gespräche konstruktiv führen zu können. Das zu diesem Zweck von mir entwickelte und patentierte Kommunikationskonzept New Era Communication setzt auf vier Prozesse, die im Rahmen der authentischen und ganzheitlichen Führung schwieriger Gespräche eine Rolle spielen:

1. Innere Klarheit

Gute Kommunikation beginnt bereits im Vorfeld. In jedem schwierigen Gespräch werden drei Zeithorizonte verhandelt: Vergangenheit, Gegenwart und Zukunft. Zu allen dreien sollte man sich Gedanken gemacht haben, um auch wirklich das auszusprechen, was von Herzen bewegt, beispielsweise:

- Was ist meiner Meinung nach passiert? Was weiß ich sicher? Was weiß ich nicht? Was sind die zentralen Konflikte? (Vergangenheit)
- Welche Emotionen spüre ich? Was würden die Emotionen sagen, wenn sie sprechen könnten? (Gegenwart)
- Was ist jetzt zu tun? Was will ich maximal, minimal erreichen? Wo bin ich flexibel bei meinen Zielen? (Zukunft)

2. Wohlwollende Haltung

Haltung schlägt Technik in der Kommunikation. Wenn Menschen miteinander kommunizieren, gibt es augenscheinlich drei Faktoren, die Wirkung beim Gegenüber erzeugen können: Was wir sagen (Inhalt), wie wir es sagen (Stimme) und was wir dabei tun (Körpersprache). Bei Inkongruenzen vertrauen wir am ehesten der Körpersprache, dann der Stimme und schließlich dem Inhalt. Noch viel wichtiger als diese Faktoren ist allerdings die innere Haltung, mit der man etwas sagt. Sie ist das Ass der Kommunikation, denn damit geht das Gegenüber am stärksten in Resonanz. Wenn man jemandem für seine Sichtweise dankt, diese aber innerlich ablehnt, dann wird der Gesprächspartner das merken. Arbeiten Sie also an Ihrer Haltung, bevor Sie in ein Gespräch gehen: Achten Sie auf die Geschichten, die Sie sich über den Anderen erzählen. Stellen Sie sich weitere Fragen, um

Ihr negatives Kopfkino zu verlassen. Wie würde ein neutraler Schiedsrichter die Situation bewerten? Was war auch Ihr Anteil an der Situation? Was ist auch positiv am Verhalten des Anderen?

3. Rhetorische Flexibilität

An diesem Punkt haben konventionelle Kommunikationstrainings häufig Schwächen. Sie vermitteln vor allem Paradigmen zur Kommunikation, die sich im Prozess als zu statisch und als Handlungsempfehlung wenig tauglich erweisen. Praktikabler ist es, zu analysieren, welche Arten von Dialog in einem schwierigen Gespräch auftreten können und wie man flexibel zwischen ihnen wechselt. Was dabei hilft, ist meine WIESE-Methode®, benannt nach den fünf Dialogarten, Wertschätzungs-, Informations-, Emotions-, Standpunkt-, Entscheidungsdialog. Fragen Sie sich stets im Gespräch: Welcher Dialog bringt mich nun weiter?

4. Umgang mit dem Ergebnis

Wie geht man nun eigentlich mit dem gemeinsam erreichten Ergebnis um? Bei einer absolut positiven Lösung sollte man reflektieren, was beim nächsten schwierigen Gespräch beizubehalten ist. Ein akzeptables Ergebnis sollte man auf sein Optimierungspotenzial fürs nächste Mal untersuchen. Bei einem unbefriedigenden Ergebnis, das ein weiteres Gespräch erfordert, sollte man für den zweiten Versuch den hier geschilderten Prozess noch einmal durchlaufen. Hilft reden nicht mehr, sind andere Lösungen zu suchen. Arbeiten Sie daran, sich emotional von der Situation zu befreien.

Unsere heutige Arbeitswelt ist enger vernetzt und schnelllebigere denn je. Die Herausforderungen sind immens und komplex, weshalb wir sie nur gemeinsam meistern können. Natürlich kann es dabei zu Reibung kommen. Löst man auftretende Konflikte im Gespräch aber gut, wird aus Reibungswiderstand Wärme, von der alle profitieren. Viel Erfolg!

