

Kompetenzen für die Krise

Reifeprüfung für New Work

Preview

► Sprechen für den Bauch:

Warum authentischer Ausdruck und digitale Empathie gerade in Krisenzeiten entscheidend sind

► **Innere Aufstellung:** Welche Fragen man sich selbst für New Work beantworten können muss

► **Aushandeln und aushalten:** Wie selbstorganisierte Teams Führung ersetzen – und warum sie dafür Differenz und Dissens akzeptieren müssen

► **Leuchten lassen:** Was New Work mit Improvisations-Theater zu tun hat und was es braucht, um zusammen besser zu werden

► **Aussteigen oder ändern:** Warum die Reife einer New-Work-Organisation letztlich von den Mitarbeitenden selbst abhängt

Das Covid-19-Virus setzt Organisationen unter immensen Druck. Nicht nur wirtschaftlich, auch psychologisch: Das wochenlange Kontaktverbot und die plötzliche Zwangsumstellung auf räumlich und zeitlich versetztes Arbeiten werfen Strukturen über den Haufen, stören Prozesse, strapazieren Nerven – und tragen damit zusätzlich zur ohnehin vorhandenen Verunsicherung bei. Das betrifft auch Organisationen, die sich auf den Weg in Richtung New Work gemacht haben und auch schon ein Stück weit gekommen sind. Zwar gilt der New Way of Work per se als besonders flexibel und gut geeignet, um auf Unvorhersehbares zu reagieren. Allerdings ist die Corona-Krise die erste Belastungsprobe für die neuen Arbeitsformen, die bisher nur unter eher entspannten Bedingungen zum Einsatz gekommen sind und ihre Widerstandsfähigkeit noch nicht bewiesen haben.

New Work steht damit vor einer Reifeprüfung, in der sich zeigen wird, ob die Prinzipien der neuen Arbeit mehr sind als ein Schönwetter-Experiment. Dabei kommt es darauf an, wie tief Organisationen das neue Ar-

beiten verankert haben – und wie gut sie es beherrschen. Was jetzt zählt, sind weniger New-Work-Aushängeschilder wie flache Hierarchien, Scrum-Prozesse oder schicke Büromöbel, auch die viel beschworenen Faktoren Kultur und Mindset machen alleine nicht den Unterschied. Um die Krise überdauern und zu ihrer Überwindung beitragen zu können, braucht es vor allem etwas, was in der Diskussion bisher kaum beleuchtet wurde: spezielle Kompetenzen der Mitarbeitenden, die Selbstorganisation und Partizipation überhaupt erst möglich machen. Vor allem auf sieben Fähigkeiten kommt es an, von denen in der Krise nicht nur New-Work-Unternehmen profitieren.

New Work Skill 1

Authentisch äußern

Die New-Work-Kompetenz, deren Relevanz aktuell am meisten ins Auge springt, hat mit der coronabedingten Ausweitung von Home Office und flexiblen

Das Corona-Virus stellt New Work vor eine Bewährungsprobe. Jetzt muss sich zeigen, ob Selbstorganisation und Partizipation auch unter Druck bestehen können. Wesentlich hängt das von etwas ab, was in der Diskussion über neues Arbeiten bisher kaum beleuchtet wurde: von speziellen Kompetenzen der Mitarbeitenden. Diese sind in der Krise nicht nur für New-Work-Unternehmen entscheidend.



Den Beitrag gibt es
auch zum Hören:
[www.managerSeminare.de/
podcast](http://www.managerSeminare.de/podcast)

Klarer kommunizieren

Klare Kommunikation ist entscheidend für New Work, erst recht in Krisenzeiten. Das ist aber weniger eine Frage der richtigen Formulierung als der **Kommunikationsabsicht**. Um die zu ermitteln bzw. zu präzisieren, hilft die von Sebastian Pflügler entwickelte **WIESE**-Methode. Das Akronym steht für die fünf wichtigsten Dialoge, zwischen denen man sich entscheiden kann. Die dazugehörigen Fragen an sich selbst lauten:

- ▶ Was möchte ich **W**ertschätzen?
- ▶ Welche **I**nformation fehlt mir?
- ▶ Was für eine **E**motion möchte ich beschreiben?
- ▶ Welchen sachlichen **S**tandpunkt möchte ich mitteilen?
- ▶ Worüber will ich eine **E**ntscheidung herbeiführen?

Quelle: www.managerseminare.de, Sebastian Pflügler

Arbeitszeiten zu tun. Die führt dazu, dass viele Dinge auf einmal virtuell erledigt werden, für die man sich sonst persönlich getroffen hätte. Das hat Folgen für die Qualität der Interaktion, denn der digitale Kanal – Telefon, Mail, Videokonferenz, Enterprise Social Network etc. – ist bei aller Leistungsfähigkeit begrenzt. Hinzu kommt etwas anderes: „Die mediale Kommunikation, vor allem die schriftliche per Mail oder Social Media, erlaubt es, Beiträge lange zu überlegen und zu editieren“, sagt Digitalexperte Henning Behrens. Als Trainer von virtuellen Teams weiß er, dass das kein Vor-, sondern ein Nachteil ist, wenn es um komplexe Teaminteraktionen, kreative Aufgaben oder schwierige Entscheidungen geht. „Das sind keine rein kognitiven Prozesse, da kommt es auch auf das Bauchgefühl an“, so Behrens. Reale Gespräche liefern die dazu nötigen Rohdaten: direktes Feedback, nonverbale Signale, auch Versprecher, Wiederholungen, unvollständige Sätze gehören dazu. Einer editierten Kommunikation fehlen diese Details – und damit auch der emotionale Zugang, den intuitive Zusammenarbeit braucht.

Was im medialen Filter hängen bleibt, müssen die Mitglieder virtueller Teams selbst ergänzen. „**Digitale Empathie**“ nennt Behrens die Fähigkeit, zwischen den Zeilen bzw. Daten zu lesen. Das Gegenstück dazu ist ein Bewusstsein dafür, was man seinerseits auf einer Metaebene äußern und explizit machen muss, weil das Gegenüber es nicht sehen oder wissen kann: Bewegungen und Gesten, Gedanken und Gefühle. „Es geht darum, Information und Emotion zu verbinden und so greifbar zu machen“, so Behrens weiter. Dazu ist es zum Beispiel auch nötig, zu schreiben, wie man spricht, Emojis zu nutzen und Fehler zuzulassen.

Was sonst passiert, hat Sebastian Pflügler oft beobachtet, auch außerhalb der digitalen Kommunikation. Bevor er Berater für New Work Skills geworden ist, hat er als Soft Skills Trainer in der Finanzbranche unter anderem Scrum Master ausgebildet – und viele New-Work-Prozesse an einer zu glatten, unechten Kommunikation scheitern gesehen. „Menschen sagen oft nicht, was sie meinen, sie sprechen in Businessfloskeln oder zitieren Formeln aus dem Kommunikationstraining“, so Pflügler. Authentische New-Work-Kommunikation hingegen erfordert, dass man sich vor allem mit dem Warum befasst. Statt „richtig“ klingen zu wollen oder möglichst wenig anzuecken, sollte man sich fragen: Warum kommuniziere ich überhaupt, was möchte ich bewirken? Um die eigene **Kommunikationsabsicht zu ermitteln** bzw. zu präzisieren, hat Pflügler die WIESE-Methode entwickelt (s. Kasten). „Wenn man weiß, welche Absicht man verfolgt, findet man leicht eigene Worte“, ist Pflügler überzeugt.

New Work Skill 2

Aushandeln

Authentisch und zielgerichtet kommunizieren zu können, ist vor allem vor dem Hintergrund relevant, wie in New Work Settings Zusammenarbeit organisiert wird. Anders als in hierarchischen Settings gibt es hier weniger „Wahrheit“, da weniger top-down vorgegeben ist/wird. „Je weniger Definitionsmacht jedoch vorhanden ist, desto mehr müssen Teammitglieder in der

Lage sein, selbst eine gemeinsame Basis auszuhandeln“, so Pflügler.

Das fängt schon bei Wortbedeutungen an. Wird in Projekten gearbeitet mit temporären, divers zusammengesetzten, interdisziplinären Teams, kann wenig als Konsens vorausgesetzt werden. „Menschen arbeiten schnell und intensiv zusammen, die sehr unterschiedliche Hintergründe und Interessen haben“, sagt Pflügler. Verständigung ist da nicht selbstverständlich: Den Begriff „einfach“ zum Beispiel versteht jemand, der sich um User Experience kümmert, anders als jemand, der für die Programmierung zuständig ist. Geht es im einen Fall um Barrierefreiheit und intuitives Handling, stehen im anderen Fall Code-Struktur, Wiederholbarkeit und Kosten im Vordergrund. Zusammenarbeit erfordert folglich eine Art Übersetzungsarbeit, bei der sich alle die Mühe machen müssen, ihre **Sprachmuster übereinzubringen**, erläutert Pflügler. Statt sein eigenes Verständnis durchzusetzen, ist bewusstes Zuhören gefragt und die Bereitschaft, sich in die Logik des anderen hineinzudenken: Wie meinst du das? Was bedeutet das für dich? Mit welcher Definition wollen wir arbeiten?

Ausgehandelt werden müssen auch die im Team gültigen Regeln und Verfahren:



Foto: Bettina Rollow

„Nur wer mit sich selbst im guten Kontakt ist, kann die Souveränität und das Vertrauen entwickeln, die viele New-Work-Prozesse brauchen.“

Bettina Rollow ist Organisations- und Teamentwicklerin mit den Schwerpunkten New Work und New Competencies. Kontakt: www.bettina-ollow.eu

„Wie gehen wir miteinander um, wie entscheiden wir, was tun wir bei Uneinigkeit?“, nennt Pflügler Beispiele. Dazu gehören auch klassische **Führungsaufgaben**: „Verantwortungsübernahme, das Koordinieren und Strukturieren von Prozessen, das Lösen von Konflikten – diese Aufgaben verschwinden ja nicht“, sagt New-Work-Forscher Schermuly. Statt an Personen werden sie in partizipativen Arbeitssettings oft an Rollen übergeben, eine wichtige Unterscheidung, weil Rollen temporär und nach Bedarf besetzt werden können. Die sind jedoch ihrerseits Verhandlungssache, so Schermuly: Selbst scheinbar genau definierte Rollen wie die eines Scrum Masters reichen nur so weit, wie andere es zulassen.



trainerkoffer.de
4.000 digitale Inhalte

Mit zahlreichen **Tools** und **Inputs** zum **TOP-THEMA**: Coaching im Homeoffice

Gratis für Training *aktuell* Abonnenten!
www.trainingaktuell.de/testen

„New Work lebt von einem Miteinander auf Augenhöhe, das nur funktioniert, wenn alle bereit und in der Lage sind, zumindest temporär ihr Ego zu parken.“

Foto: Roberto Isberner



Roberto Isberner, Facilitator & Coach für New Work Kommunikation und Seminar-schauspieler. Kontakt: www.roberto-isberner.de

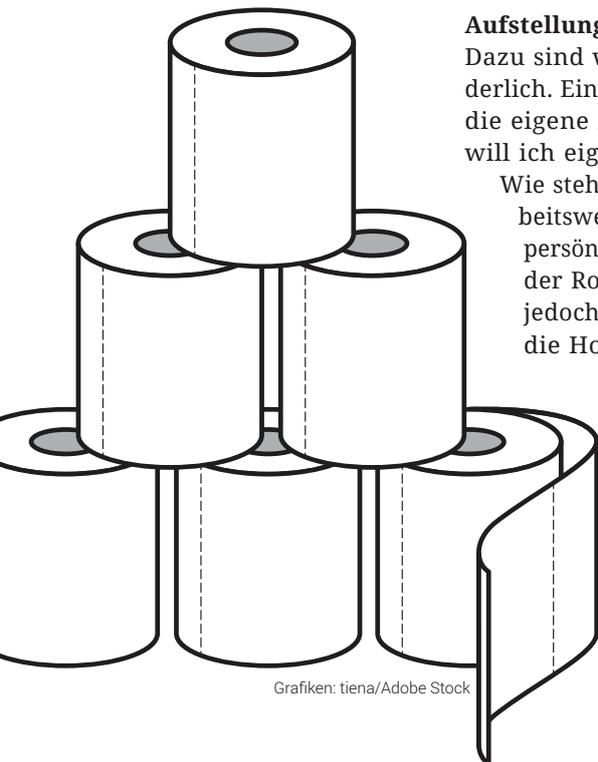
Dass Aushandeln der vorwiegende Modus Operandi ist, hat Folgen, nicht nur positive: So steigt der Kommunikationsaufwand erheblich, ebenso das Konfliktpotenzial: „In flachen Hierarchien ist viel mehr Mikropolitik vorherrschend, die Komplexität steigt“, sagt Schermuly. Gerade in Krisensituationen kann das ein Problem werden, weil die Bereitschaft zum Zuhören und Kompromisse-Schließen unter Stress und Unsicherheit nachlässt. Schon unter normalen Bedingungen kann das eine Organisation überfordern, so der Psychologe weiter. Umso wichtiger ist es daher, dass alle Beteiligten willens und vor allem in der Lage sind, diese Aushandlungsprozesse zu führen, auch wenn es schwerfällt.

New Work Skill 3

Aufstellung klären

Dazu sind weitere Kompetenzen erforderlich. Eine davon lautet: Klarheit über die eigene Aufstellung gewinnen: Was will ich eigentlich? Was muss ich tun?

Wie stehe ich dazu? In der neuen Arbeitswelt ist das nicht nur eine Frage persönlicher Vorlieben, sondern auch der Rolle. „Pro Person können sich jedoch mehrere Rollen überlagern: die Home-Office-Rolle, die thematische Leadership-Rolle, spezifische Rollen wie die des Scrum Masters“, beschreibt Schermuly ein häufiges Problem. „Auch intrapsychisch kann es zu Konflikten kommen, wenn die Rolle etwa erfordert, einen Kollegen anzuzählen“, so der



Grafiken: tiena/Adobe Stock

Psychologe weiter. Um so wichtiger ist es, **Rollenklarheit** herzustellen, inklusive der Gefühle und Widersprüche, die sich damit verbinden.

Das hat nicht nur den naheliegenden Grund, dass Unklarheiten mit sich selbst auch zu Unstimmigkeiten in der Kommunikation (s. Skill 1) und im Team führen können. Innere Klarheit ist vielmehr eine Bedingung für das neue Arbeiten. Das definiert sich nach Schermulys Auffassung nicht durch die eingesetzten Formate, als vielmehr durch den Effekt auf die Mitarbeitenden. New Work funktioniert nur dann, wenn man „psychologisches Empowerment“ verspürt, also sich in der eigenen Arbeit als sinnhaft, selbstbestimmt, einflussreich und kompetent erlebt. Innere Konflikte, Unsicherheiten in der Rolle oder Verwerfungen mit dem eigenen Tun nehmen Formen der neuen Arbeit ihre emotionale Grundlage.

Das gilt erst recht in Krisenzeiten, in denen schnelle Veränderungen und existenzielle Angst dazu führen, dass viele sich eher ausgeliefert fühlen, als „empowert“. Umgekehrt heißt das: Wenn die äußere Verunsicherung zunimmt, muss die eigene Aufstellung umso besser sein. Die kann einem letztlich niemand abnehmen. Für Bettina Rollow, Autorin des Buchs „New Work needs Inner Work“, ist die Herstellung dieser Klarheit mit sich selbst daher die wichtigste Ausgangsbasis für alle weiteren Schritte in Richtung New Work. Denn nur wer mit sich selbst im guten Kontakt ist, kann die Souveränität und das Vertrauen entwickeln, die viele New-Work-Prozesse brauchen, so die Organisationsberaterin. Um diese Klarheit zu erreichen, braucht es eine gehörige Portion Ehrlichkeit. „Was gibt mir Sicherheit, was mache ich lieber alleine, wie viel Rückmeldung und Anerkennung brauche ich, an welcher Stelle im Arbeitsprozess möchte ich darüber reden?“, nennt Rollow Fragen, die man sich beantworten können muss. Auch: Was triggert mich, worauf reagiere ich empfindlich oder aggressiv?

New Work Skill 4

Aushalten

Zur Klärung der eigenen Aufstellung muss eine weitere Fähigkeit hinzukommen:

Aushalten. Die ist nicht nur in Zeiten äußerer Unsicherheit gefragt, New Work ist per se mit vielen Unwägbarkeiten und Risiken verbunden. Schon sich authentisch zu äußern und damit zu exponieren, erfordert eine gewisse Stabilität. Auch die mitunter langwierigen und unvorhersehbaren Aushandlungsprozesse gilt es auszuhalten, ebenso wie die Verantwortung für den eigenen Anteil daran. Pflügler spricht von **Ergebniskompetenz**: „Ich muss damit umgehen können, was ich kommunikativ verursacht habe“, so der New-Work-Experte. Auszuhalten sind schließlich auch die Ergebnisse der Auseinandersetzung mit sich selbst, die möglichst transparent gemacht werden müssen, damit andere sich danach richten können.

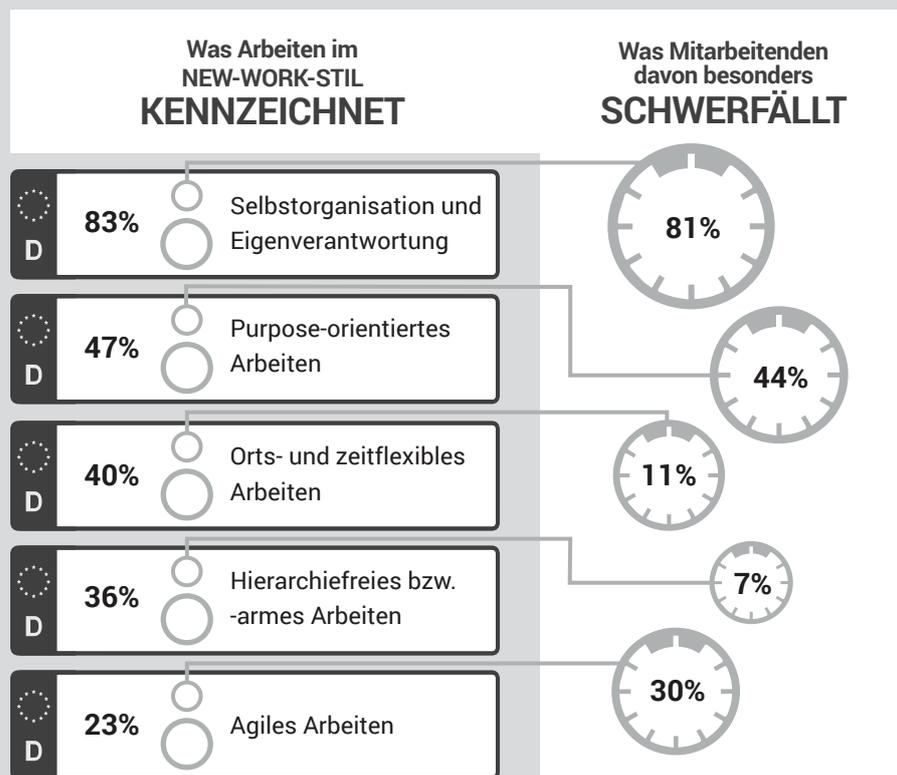
Im Gegenzug heißt das, dass auch die Meinungen und Ziele der anderen auszuhalten sind. Das gilt auch und besonders, wenn diese von den eigenen abweichen. Zwar ist es ein natürlicher Impuls vieler Menschen, Konflikte möglichst sofort aufzulösen. Besser ist es aber, mit dem Widerspruch erst einmal umzugehen. „Dissens sollte der Start, nicht das Ende der Kommunikation sein“, sagt Pflügler. Gewissermaßen sind die unterschiedlichen oder sogar widersprüchlichen Aufstellungen der Kern von New Work, weil sie die Aushandlungsprozesse überhaupt erst möglich machen – und so ergebnisbringend sind. Statt ihn aufzulösen, gilt es daher, **Dissens auszuhalten**, um mehrere Standpunkte prüfen und die Argumente nutzen zu können, die mit einem schnellen Konsens verloren gehen würden. In Zeiten, in denen Unsicherheit und Angst regieren, ist das eine besondere Herausforderung.

New Work Skill 5

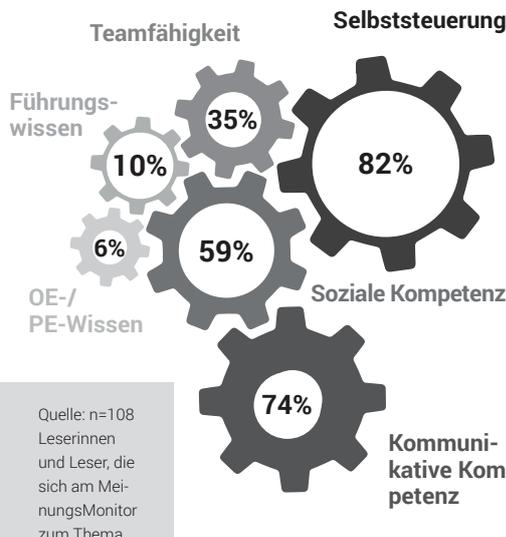
Annehmen und aufwerten

Ob und wie gut das gelingt, hängt von einer weiteren Kompetenz ab, die als Maßstab für die persönliche Reife der Mitarbeitenden gelten kann, letztlich sogar der Organisation insgesamt.

Ergebnisse des MeinungsMonitors mS263 New Work SKILLS



Die WICHTIGSTEN New Work Skills



Quelle: n=108 Leserinnen und Leser, die sich am MeinungsMonitor zum Thema „Wer kann New

Work?“ in managerSeminare 263, Februar 2020 beteiligt haben. Grafik: Katharina Langfeldt © www.managerseminare.de

Typische SCHWIERIGKEITEN beim Arbeiten im New-Work-Modus





Download des Artikels und Tutorials:
QR-Code scannen oder
www.managerseminare.de/MS266AR01

Tutorial Sieben Skills fürs neue Arbeiten



Das Arbeiten in selbstorganisierten, partizipativen Settings ist anspruchsvoll und kann leicht zu Überforderung führen – erst recht in Krisenzeiten. Damit es dennoch gelingt, brauchen die Beteiligten spezielle Kompetenzen. Vor allem auf sieben New Work Skills kommt es an.

Authentisch äußern

Gemeint ist die Fähigkeit, sich so mitzuteilen, dass man für andere greifbar wird. Denn wenn Teams intensiv interagieren, kreativ kollaborieren oder schwierige Entscheidungen besprechen, muss neben dem Kopf immer auch der Bauch angesprochen werden.

► To do: Floskeln und glatten Business Talk vermeiden. Weniger über die Form und mehr über die eigene Absicht nachdenken: Warum spreche ich überhaupt? Emotionen und Gedanken explizit machen, damit andere sie verstehen können. Auch: Emojis nutzen, schreiben wie man spricht, Fehler zulassen.

Aushandeln

In nicht hierarchischen Teams kann nichts als *die* Wahrheit angesehen werden. Vielmehr müssen die Teilnehmenden ihre Verfahren, Rollen und Regeln miteinander klären können – und zwar so, dass die weitere Zusammenarbeit funktional und emotional weiterhin möglich ist.

► To do: Klarmachen, dass alles von anderen anders verstanden werden kann. Nicht versuchen, die eigene Ansicht durchzudrücken (was ohne formale Macht ohnehin schwierig ist), sondern: erklären, überzeugen, fragen, zuhören – besonders in Stress- oder Krisenzeiten, um Missverständnisse und Konflikte zu vermeiden.

Aufstellung klären

Damit ist die Fähigkeit gemeint, sich mit den eigenen Bedürfnissen, Wünschen, Zielen und Schwächen so auseinanderzusetzen, dass man daraus a) Klarheit und Nachvollziehbarkeit für andere gewinnt und b) die innere Sicherheit, die man braucht, um sich authentisch zu äußern und Aushandlungsprozesse konstruktiv zu gestalten.

► To do: Rolle klären: Was muss von mir kommen? Die eigenen Gefühle dazu und eventuelle Widersprüche bewusst machen. Selbstkritisch fragen (und transparent machen): Welche Ängste habe ich, was triggert mich, worauf reagiere ich aggressiv. Auch: Wie viel Anerkennung, wie viel Sicherheit brauche ich?

Aushalten

New Work ist mit vielen Unwägbarkeiten verbunden, die man aushalten können muss. Dazu gehören – neben dem persönlichen Exponieren, der Ungewissheit der Aushandlungsprozesse und dem Transparentmachen der eigenen Aufstellung – vor allem die Andersartigkeit von anderen, konfligierende Sichtweisen und die Ergebnisse des eigenen Tuns.

► To do: An der eigenen Einstellung arbeiten, dass divergierende Meinungen nicht per se falsch, sondern aus der jeweiligen Sicht sinnvoll und gut gemeint sind. Dissens muss als Ausgangspunkt von Kommunikation – und besseren Lösungen – akzeptiert und begrüßt werden.

Aufnehmen und aufwerten

Gemeint ist die kollaborative Grundfertigkeit, Input von anderen wertfrei aufzunehmen und weiterzuentwickeln, statt sofort zu kritisieren und zu bewerten. Mehrwert im Kollektiv entsteht nur, wenn alle ihr Möglichstes beitragen.

Das setzt voraus, dass sich auch alle sicher genug fühlen, um auch gewagte oder unfertige Ideen zu äußern.

► To do: Drei Regeln aus dem Improvisations-Theater beachten: 1. Nimm, was da ist. 2. Let your partner shine. 3. Vertraue deinen Impulsen. Dabei im Blick behalten, dass es nicht nur um kurzfristige Ergebnisse, sondern auch um die langfristige Arbeitsbeziehung (= Psychological Safety) geht.



Außensicht einnehmen

Die Analyse und Optimierung der eigenen Arbeitsweisen und Teamdynamiken sowie das Erkennen von Dysfunktionalitäten sind klassische Führungsaufgaben, die New-Work-Teams selbst übernehmen können müssen. Eine bekannte Form sind Scrum-Retrospektiven.

► To do: Fragen stellen: Was war gut, was war schlecht? Was müssen wir ändern, um besser performen zu können? Auch: Wie gehen wir miteinander um? Wie großzügig sind wir? Wie sehr werden alle gehört/beteiligt?

Aussteigen oder anpassen

Damit ist die Kompetenz gemeint, für sich selbst zu erkennen und eine souveräne Entscheidung zu treffen, wie man arbeiten möchte und was man dafür braucht. Dazu gehört auch, Nein sagen zu können, wenn man sich eingeengt, überfordert oder gestresst fühlt – oder besser: die Arbeitsbedingungen den eigenen Bedürfnissen anzupassen.

► To do: New Work ist weniger ein bestimmtes Format als ein Gefühl des Empowerments. Man muss sich fragen, wann und wovon man sich empowert fühlt – und wie Arbeitsprozesse aussehen können, damit man mehr davon erlebt.

Quelle: www.managerseminare.de, Sascha Reimann; Grafik: Stefanie Diers, © www.trainerkoffer.de

Wie wichtig sie ist, hat Roberto Isberner beim Improvisations-Theater gelernt, in dem der Kommunikationstrainer viele Gemeinsamkeiten mit neuen Arbeitsformen sieht: In beiden Fällen geht es um ein kreatives Zusammenspiel, in dem die besondere Qualität der Ergebnisse durch die Art der Interaktion entsteht. Die lebt von einem Miteinander auf Augenhöhe, das nur funktioniert, wenn alle bereit und in der Lage sind, zumindest temporär ihr **Ego zu parken**, wie Isberner es formuliert. „Man darf beim Impro-Theater nicht versuchen, der Schlaueste und Witzigste sein zu wollen“, berichtet der Trainer von seinen Erfahrungen. Er selbst ist anfangs in diese Falle getappt ist – mit dem Effekt, dass die Performance des gesamten Ensembles darunter litt. „Es ist nicht witzig, wenn ein Schauspieler versucht, die Show zu seiner eigenen zu machen“, so Isberner weiter. Im Gegenteil: „Es fällt dem Publikum unangenehm auf, wenn Spieler nicht zusammen agieren.“

Drei „Impro-Regeln“ hat Isberner mitgenommen, die auch für New Work gelten: Die erste lautet „Nimm, was da ist“. Sie bezeichnet eine ergebnisoffene Grundhaltung, anderen auf Augenhöhe zu begegnen und Ideen und Vorlagen der Kollegen wertfrei an- und aufzunehmen. Eine zweite Regel lautet **„Let your partner shine“**. Damit ist nicht gemeint, dass man die Leistung anderer loben oder schönreden soll, vielmehr geht es darum, einander in Szene zu setzen, sich Bälle zuzuspielen und weiterzuleiten, so Isberner. Dahinter steht der Gedanke, dass Ideen im Kollektiv nur dann besser werden als die von Einzelpersonen, wenn alle die Vorlagen im besten Sinne verstehen und nach Kräften aufwerten. Die dritte Regel – „Vertraue deinen Impulsen“ – bezieht sich auf die Fähigkeit, den inneren Kritiker zu übergehen, spontan zu sein und dabei Fehler zu akzeptieren. Wie bei allen Impro-Regeln geht es dabei nicht nur um das unmittelbare Ergebnis, betont Isberner, sondern immer auch um die langfristige Arbeitsbeziehung, den Aufbau von Vertrauen und der Gewissheit, dass alle Beteiligten sich gefahrlos einbringen können. Anders ausgedrückt: Es geht um Psychological



Foto: Carsten C. Schermuly

„Mitarbeitende haben ein Stück weit selbst Verantwortung für ihr psychologisches Empowerment.“

Dr. Carsten C. Schermuly ist Professor für Wirtschaftspsychologie an der SRH-Hochschule Berlin. Kontakt: www.srh-hochschule-berlin.de

Safety – und damit um die wahrscheinlich wichtigste Voraussetzung für kollektive Handlungsstärke in Krisenzeiten.

New Work Skill 6

Außensicht einnehmen

Dieses Gefühl, einander gefahrlos alles sagen zu können, ist auch Voraussetzung für eine weitere New-Work-Kompetenz, derzufolge Mitarbeitende in der Lage sein müssen, die eigenen Prozesse von außen zu betrachten und ehrlich zu bewerten. Dabei geht es um zweierlei: Das eine ist die Beobachtung, Analyse und Optimierung der Organisation, ihrer Abläufe und Teaminteraktionen – eine Art New-Work-Qualitätsmanagement, wie Bettina Rollow es formuliert: „Es geht darum, die fehlende Chefperspektive aus dem Selbst heraus zu entwickeln“, so die Organisationsberaterin. Gleichzeitig auf **Balkon und Tanzfläche** sein, nennt sie das in Anlehnung an den Harvard-Professor Ronald Heifetz. „Gemeint ist, beides zu können: interagieren und die Interaktion beobachten, tanzen und Muster in den Bewegungen erkennen“, erläutert Rollow. Einfache Tools dafür sind demnach Retrospektiven wie im Scrum, in denen metareflexive Fragen gestellt werden können: Wo haben wir Konflikte oder blinde Flecken, was war gut, was können wir besser machen? Auch: Wie generös gehen wir miteinander um, haben alle sich beteiligt?

Der zweite Grund, warum es so wichtig ist, dass Teams die Fähigkeit zur Außen-



Mehr zum Thema

► Andree Martens: Neues Kompetenzmodell – Metaskills fürs Morgen.

www.managerseminare.de/MS264AR07

Eine Studie hat erforscht, welche Kompetenzen Führungskräfte wie Mitarbeitende mitbringen müssen, um in der Arbeitswelt von morgen zu bestehen. Sieben Metakompetenzen werden demnach künftig zentral sein.

► Claudia Stachel, Eva-Maria Bauer, Oliver Ahrens: Ressourcen für die VUKA-Welt – Fit für Arbeit 4.0.

www.managerseminare.de/MS258AR05

Sieben Ressourcen helfen durch die VUKA-Welt: Selbstentwicklung, Veränderungsbereitschaft, Fehlersouveränität, Kommunikationskompetenz, Konfliktkompetenz, Kooperationskompetenz sowie Zuversicht und Zutrauen.

► Joana Breidenbach, Bettina Rollow: New Work needs Inner Work. Ein Handbuch für Unternehmen auf dem Weg zur Selbstorganisation.

Vahlen 2019, 19,80 Euro.

Die Autorinnen beschreiben aus Unternehmer- und Coachperspektive, wie man Selbstorganisation im Team oder Unternehmen einführen kann – und welche Kompetenzen wichtig sind, um Hierarchien abzubauen und flexibler und sinnstiftender zu arbeiten.

► Andree Martens: Kompetenzen für die neue Arbeitswelt – Upgrade 4.0.

www.managerseminare.de/MS238AR01

In der neuen Arbeitswelt kommt man mit den klassischen Kompetenzen nicht weiter. Auf welche Fähigkeiten kommt es heute besonders an? Und wie lassen sich diese entwickeln?

sicht haben, zielt auf das, was Rollow zufolge die eigentliche Stärke von New Work ausmacht: die Schaffung einer **kompetenzorientierten Hierarchie**, in der Entscheidungen also nicht von allen, sondern immer von denjenigen getroffen werden, die situativ am besten dazu geeignet sind. In Krisenzeiten kann das ein großer Vorteil sein, weil es dann nicht allein auf die Krisenkompetenz einiger weniger Führungskräfte ankommt. Die Fähigkeit, die eigene Eignung (und die der anderen) ehrlich einzuschätzen und Zuständigkeiten gegebenenfalls auch wieder abzugeben, setzt allerdings eine hohe persönliche und organisationale Reife voraus, wie Rollow betont.

New Work Skill 7

Aussteigen – oder ändern

Damit kommt eine siebte Kompetenz ins Spiel, die auch in der aktuellen Krise relevant ist. Schermuly spricht von **Me-Competence**, die darin besteht, sich selbst die Frage beantworten zu können: Will ich so arbeiten? Kann ich so arbeiten? Gemeint ist also die Fähigkeit, über die eigenen Bedürfnisse bei der Arbeit eine souveräne Entscheidung zu treffen – auch wenn das heißt, nicht newworkig zu handeln.

Schermuly zufolge ist New Work kein Selbstzweck, sondern abhängig von einer psychologischen Wirkung, also der Frage, ob man „Sinn, Selbstbestimmung, Einfluss und Kompetenz“ bei der Arbeit erlebt. Das kann in selbstorganisierten und partizipativen Organisationskontexten der Fall sein, muss es aber nicht: „Es gibt auch das sogenannte Autonomieparadox: Freiheit wird von manchen Menschen ab einem bestimmten Ausmaß als Stress empfunden“, so der Psychologe. Denkbar ist also, dass sich Mitarbeitende in eher traditionellen Strukturen handlungsfähiger und kompetenter fühlen – vor allem in Krisen wie der durch das Corona-Virus ausgelösten. Nach Schermuly ist es dann eine selbstkompetente Entscheidung, New-Work-Initiativen temporär zurückzufahren. Ein harter Ausstieg ist allerdings nicht zu empfehlen, vor allem wenn er „von oben“ kommt, warnt Schermuly. Mitarbeitende könnten dadurch entmündigt werden, wenn sie gleichzeitig mehr denn je auf sich allein gestellt sind.

Eine bessere Option – und darin liegt vielleicht auch eine Chance in der Krise – besteht darin, die Arbeitsbedingungen so zu verändern, dass sich die Mitarbeitenden empowert fühlen, auch und gerade jetzt. „Es macht keinen Sinn, nur darauf zu warten, dass andere das für einen übernehmen. Mitarbeitende haben auch ein Stück weit selbst Verantwortung für ihr psychologisches Empowerment“, sagt Schermuly. Er rät dazu, **Job Crafting** zu betreiben und mehr darüber nachzudenken, in welchen Arbeitssituationen man sich empowert fühlt – und was passieren müsste, damit man solche Situationen häufiger erlebt. Die Reifeprüfung, vor der New Work und alle Beteiligten stehen, besteht nicht zuletzt darin, ob sie in der Lage sind, solche Veränderungen vorzunehmen.

Sascha Reimann



Wissen aufbauen

Training *aktuell* + managerSeminare – das Duo für Profis

nur **6,60 Euro**
zusätzlich im Monat*

Nach ihrem Profi-Upgrade erhalten Sie weiterhin **managerSeminare** mit allen Zusatzservices und außerdem:

- 12 x jährlich Training *aktuell*
- Vollzugriff auf das digitale Archiv von Training *aktuell*
- 20 % Ermäßigung beim Einkauf von Fachbüchern und Trainingskonzepten der Edition Training *aktuell*
- Flatrate auf über 4.000 Tools, Bilder, Inputs und Verträge von www.trainerkoffer.de
- Jährlich eine Marktstudie als eBook gratis



Jetzt upgraden:
www.managerseminare.de/profipaket
E-Mail: abo@managerseminare.de
Telefon: 0228/97791-23

*Jahresabo **managerSeminare** = 168 Euro
Profipaket Jahresabo = 248 Euro