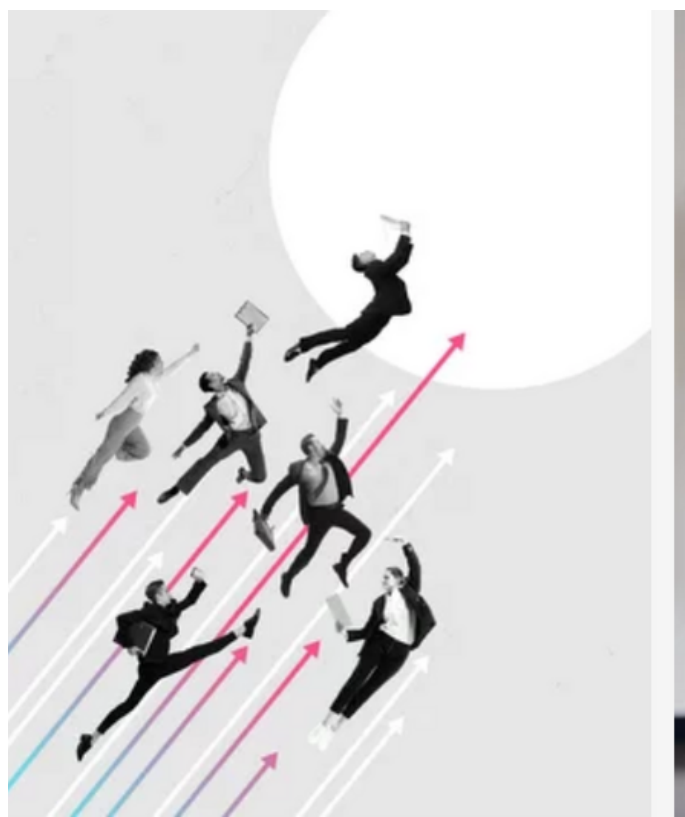


CHANGE TIPP

New Work und die Beschleunigungsfalle

In diesem News Letter geht es um Führung, New Work, flache Hierarchien und ein Ausweg aus der Beschleunigungsfalle. Firmen bieten ihren Arbeitnehmern vermehrt Kurse und Workshops an, wie z.B.: «Zeitmanagement, Work-Life-Balance, Burn-out- Prävention, Achtsamkeitstraining, Resilienztraining». Die Absicht dahinter ist, die Mitarbeiterzufriedenheit sowie Motivation und Effizienz zu steigern. Leider führen diese gut gemeinten Bemühungen nur selten an das gewünschte Ziel.



Laut Speed-Forschung erleben wir heute die langsamste Zeit der Zukunft

Wie können wir in der neuen Arbeitswelt Schritt halten ohne aus der Puste zu geraten

So navigieren wir uns geschickt durch die Turbowelt der Zukunft

Was steckt dahinter?

In Folge der Entwicklung von der Industriegesellschaft zur Kommunikationsgesellschaft bis hin zur internationalen Globalisierung führte dazu, dass die Arbeitswelt viel komplexer wurde. Gleichzeitig wurde sie immer schneller und nimmt auch künftig immer mehr Fahrt auf. Parallel dazu nahm auch die Krisenanfälligkeit unserer Wirtschaft zu. Heute haben wir viel mehr Wettbewerb und leben in einem Umfeld mit grossen Herausforderungen, z.B.

Klimaveränderung, Energieknappheit, Finanzrisiken, Arbeitskräftemangel sowie technische Herausforderungen der Digitalisierung. Ja, da entsteht viel, sehr viel Druck auf die Unternehmen und deren Mitarbeiter.

Die Führungsetage reagiert mit der zurzeit ihr zur Verfügung stehenden Mittel. Meist delegiert sie den Druck bzw. die Verantwortung weiter an die nächste hierarchische Stufe nach unten. Diese wird dann in gleicher Weise weiter an Teams und Mitarbeiter nach unten verschoben. Oft werden dann gut gemeinte Schulungen und Workshops organisiert, mit Themen wie z.B.

- Wie gehe ich mit Druck um
- Das richtige Zeitmanagement
- Wie werde ich resilienter
- Achtsameres Arbeiten. usw.

Sicherlich alles gut gemeinte Entlastungsmassnahmen. Leider handelt es sich hier nur um kurzfristige Symptombekämpfung, sodass längerfristige, positive Wirkungen ausbleiben.

Für nachhaltige Lösungen reichen solche Massnahmen nicht aus. Im Gegenteil, bei den Mitarbeitern entsteht noch mehr gefühlter Druck. Bei ihnen wächst die Bedrängnis:

«Wenn ich erfolgreich sein will, muss ich resilienter, flexibler, ressourcenorientierter, achtsamer und schneller werden.»

Alles «ich muss, ich muss, ich muss!» Wo bleibt hier noch die Freude an guter Leistung?

Mehr Druck verursacht auch mehr Fehleranfälligkeit. Ermüdung tritt ein und man erkennt in dem was man tut den Sinn nicht mehr. Ich denke, genau hier hat die **Beschleunigungsfalle** ihre Wurzeln. Sie schnappt zu, das Arbeitsklima nimmt Schaden, die Motivation zur Arbeit nimmt stetig ab!

Wie wollen wir aus diesem Dilemma herauskommen?

Die obigen Ausführungen zeigen, es bleibt ausser Frage, dass es schnell gehen muss. Die Klimaveränderung verlangt keinen Aufschub mehr. Die Mehrschichtigkeit der gegenwärtigen Krisenherde müssen schneller angegangen werden. Brennendes Feuer muss man löschen.

Changing am System

Wir haben Organisations-Systeme gebaut mit denen wir eine lange Zeit sehr gut zurecht gekommen sind. Wir stellen fest, dass diese Systeme mit der unglaublichen **Beschleunigung** von heute nicht mehr klar kommen. Der daraus entstehende Druck lässt sich nicht ohne Schadenfolge durch die einzelnen Individuen auffangen. Wollen wir da raus kommen, muss die Arbeitswelt umgebaut werden. Also haben wir es mit Veränderungen zu tun. Eine nicht leichte Aufgabe, denn die meisten Menschen verabschieden sich nicht gerne von gewohnten Verhaltensmustern, die bis heute gute Dienste geleistet haben und plötzlich nicht mehr gefragt sind. Die Umwelt verlangt von uns Neues zu schaffen, aber wir wissen noch nicht genau wo der Zug uns hinführt. Dies erfordert: «Weg vom Silodenken, hin zu Selbstorganisation, agiles Arbeiten, netzwerken und vor allem das vorhandene Wissen kombinieren.»

Aber wie tun wir das?

Heute erkennt man wenige, aber erfolgreiche Unternehmen, die konsequent durch einen solchen Prozess gehen, der mit dem Begriff Unbossing bekannt ist. Was natürlich nicht heissen soll «den Boss abschaffen». Vielmehr geht es darum, veraltete Strukturen aus dem System zu eliminieren. Es geht aber auch nicht, etwas zu konzipieren und bei der Umsetzung einfach von oben nach unten auszurollen, um den Menschen zu erklären wie es geht. Top-down, von oben herab, wie ein veraltetes Lehrer-Schüler-System. Nach dem Prinzip: Wir wissen wie es geht und wir erklären es euch. Das passt überhaupt nicht zum Thema New Work.

Es geht heute vielmehr darum, die vorhandenen Ressourcen der Mitarbeiter zu entfalten und in ein funktionierendes Netzwerk, unbeachtet der hierarchischen Stelle, zu integrieren. Folgende wesentlichste Punkte sollten beachtet werden:

- Man nimmt Hierarchien und Autoritäten aus dem System heraus und baut eine flache und beweglichere Struktur auf.

- Barrieren abschaffen, die die Mitarbeiter daran hindern, in ihrer Art zu arbeiten und ihnen die Freiheit geben, ihre Kompetenzen zur Entfaltung zu bringen.
- Je nach Projekt oder Aufgabe übernimmt diejenige Person den Lead, die gerade die besten Kompetenzen für das jeweilige Projekt besitzt. «Es muss nicht immer der Chef sein»

Aber Achtung, das genügt noch nicht. Wir dürfen hier nicht stehen bleiben, sonst stehen die Mitarbeitenden im luftleeren Raum und haben jeglichen Halt verloren. Wenn wir ihnen die Strukturen und Werkzeuge entfernen, ist es ganz wichtig, diese mit etwas Anderem zu füllen, sonst führt dies zu einer richtigen Überforderung der Führungskräfte. Mit andern Worten, wir bauen äussere Strukturen ab aber zugleich innere Strukturen wieder auf.

Für jeden Freiraum den man schafft, gibt man Mitarbeitern neue Leitlinien und Werkzeuge in die Hand, damit sie sich auch richtig und selbstsicher bewegen können.

Sie sollen eine Sichtweise auf die Arbeit transformieren können, die ihnen den Sinn erkennen lässt. Die Führung sollte transformierend und inspirierend wirken.

Die Motivation der Mitarbeiter sollte aus der Überzeugung herauskommen: «Ja, ich werde gebraucht, das ist das warum ich mich einsetze und nicht nur weil ich Druck bekomme oder ein Bonus versprochen wird»

Wie kommen wir dann zu Tools, die uns diesen Halt geben?

Dazu gibt es einen interessanten Buchtitel.

New Work needs inner Work, neue Arbeit braucht innere Arbeit.

Im vorgängigen Abschnitt haben wir von der äusseren Arbeit gesprochen. Diese könnte man mit dem Betriebssystem eines Computers vergleichen. Aber hier sprechen wir von innerer Arbeit, also der Software, d.h. der Unternehmenskultur.

Wenn wir Strukturen im Aussen abbauen, also Hierarchien wegnehmen und Prozesse vereinfachen, ist es wichtig, dass wir innere Strukturen aufbauen. Das funktioniert natürlich nur, wenn wir eine ganz andere Art der Verlässlichkeit entwickeln, als wenn wir alles bürokratisch regeln. Es werden alte tradierte Werte wieder ganz zentral, z.B. Vertrauen, Aufrichtigkeit, Ehrlichkeit, richtiges Mass etc. Bei New Work geht man von einem Menschenbild des Vertrauens aus. Das ist wichtig, wenn mit flachen Hierarchien gearbeitet wird. Vertrauen ist der Kitt, der Alles zusammenhält.

Mit einem Schlagwort ausgedrückt geht es um Folgendes:

Bürokratie raus, Kultur rein. Das sind die sozialen Strukturen die geschaffen werden müssen. Kultivierte und eingeübte sowie verinnerlichte Verhaltensmuster. Auch das sind Regelwerke, aber sie entstehen aus dem Inneren einer Unternehmenskultur. Kultur ist das was gelebt wird und was gelebt werden soll, es muss gemeinsam eingeübt werden. D.h. zuerst die geeignete, gewollte Kultur gemeinsam prozesshaft entstehen lassen und dann gemeinsam einüben und zum Leben erwecken. Eine wichtige, aber auch zeitintensive Arbeit! Kulturen lassen sich nicht einfach auf Knopfdruck verändern. [Workshops](#) mit dem hypnosystemischen Ansatz sind ein wirksames Tool, dieses Ziel zu erreichen!

Nun hoffe ich, dieser Newsletter hat einige wertvolle Impulse vermittelt. Im Zusammenhang mit dem Thema New Work und Kulturveränderung, stehe ich gerne für ein unverbindliches Kontaktgespräch zur Verfügung.

Zum Schluss noch das Zitat von Friedrich Schiller (1759-1805)

„Wer nicht mit der Zeit geht, geht mit der Zeit“

Herzlichen Dank für ihre Aufmerksamkeit



Peter Sigrist Change Agent

Betrieblicher Mentor mit eidg. Fachausweis

Dipl. Coach SCA

Hypnotiseur TMI

Esterstrasse 3, 4853 Riken AG | Tel.: +41 62 926 06 16 | E-Mail: info@changing.ch

[Impressum](#) | [PDF](#) | Vom Newsletter [abmelden](#)